

الإدارة الإستراتيجية

STRATEGIC MANAGEMENT



أ.د/ منصور محمد إسماعيل العريقي

رقم المقرر: 928022

1430هـ

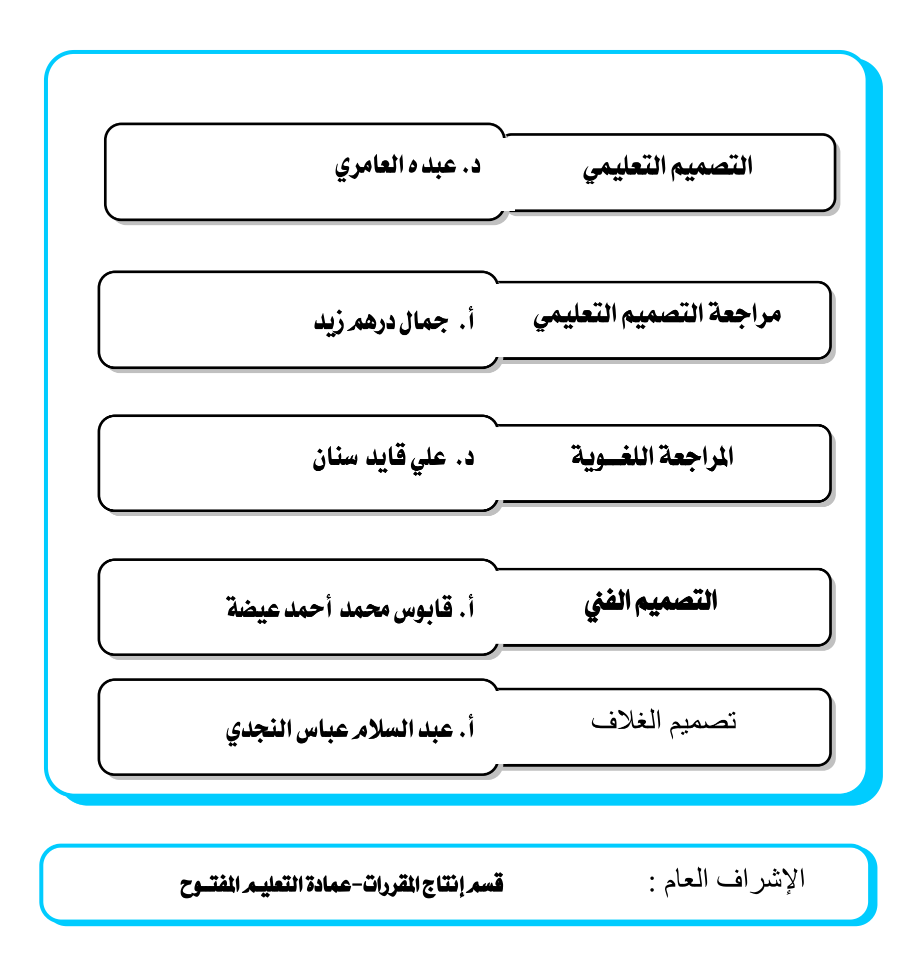


الإدارة الاستراتيجية

Strategic Management

أ.د/ منصور محمد إسماعيل العريقي

صنعاء
1432هـ ـ 2011م



التصميم التعليمي	د. عبده العامري
مراجعة التصميم التعليمي	أ. جمال درهم زيد
المراجعة اللغــوية	د. علي قايد سنان
التصميم الفني	أ. قابوس محمد أحمد عيضة
تصميم الغلاف	أ. عبد السلام عباس النجدي

الإشراف العام : قسم إنتاج المقررات-عمادة التعليم المفتـوح

الطبعة الثانية 1432هـ- 2011م

حقوق الطبع والنشر محفوظة لجامعة العلوم والتكنولوجيا، ولا يجوز إنتاج أي جزء من هذه المادة أو تخزينه على أي جهاز أو نقله بأي شكل أو وسيلة الكترونية أو ميكانيكية أو بالنسخ أو التصوير أو بالتسجيل أو بأي وسيلة أخرى إلا بموافقة خطية مسبقة من الجامعة

يطلب هذا الكتاب مباشرة من الجامعة www.ust.edu

ت/00967/1374004

أو من دار الكتاب الجامعي – صنعاء – ت/00967/1471790

E-mail : Dalkitab@yemen.net.ye

رقم الإيداع (535ـ 2009)

مقدمة المقرر:

عزيزي الدارس:

الحمد لله العزيز الوهاب الذي أنزل على عبده خير كتاب، يأتي هذا الكتاب ليلبي حاجة طلبة التعلم عن بعد المستوى الرابع في جامعة العلوم والتكنولوجيا.

تعيش منظمات الأعمال في بيئة متغيرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد سواء كانت تغيرات اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو ثقافية، وفي ظل هذا النوع من البيئة العاصفة يجعل مهمة الإدارة صعبة في تحقيق أهداف المنظمة و يستوجب على المنظمات التكيف و التأقلم مع بيئتها الخارجية؛حتى تتمكن من البقاء والنمو والاستمرار.

و لذلك تعتبر الإدارة الاستراتيجية المحور الرئيس لنجاح أي منظمة في مهامها، لأن ممارسة الإدارة الاستراتيجية يساعد المنظمات على التأقلم و الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الداخلية و الخارجية.

الأهداف العامة

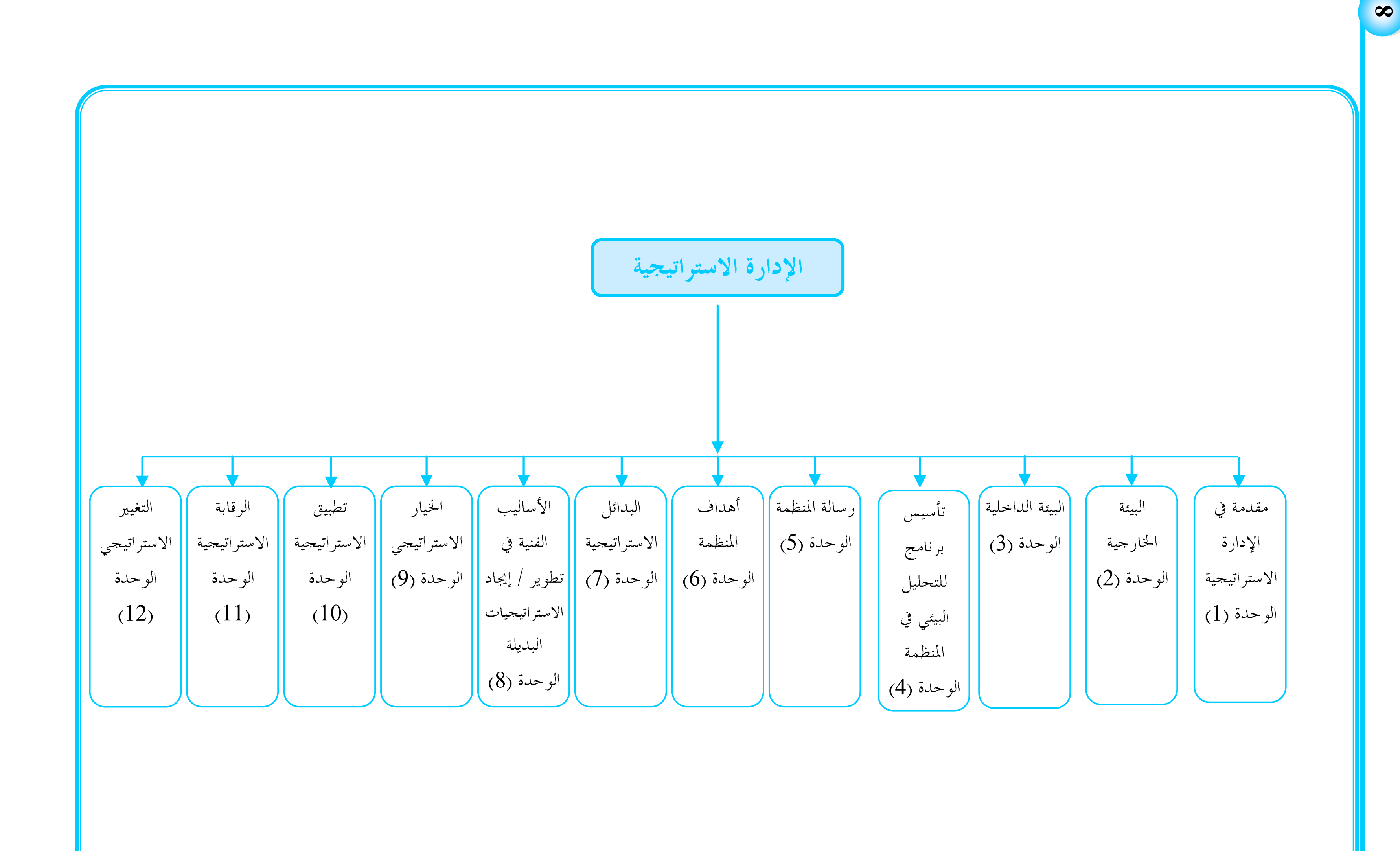
يتوقع منك- **عزيزي الدارس**- أن تكون قادراً على :

1. توضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وتحديد مع بيان مداخل صياغتها.
2. شرح مفهوم كل من البيئة الداخلية والخارجية مع بيان عناصر كل منهما.
3. بيان مكونات برنامج التحليل البيئي والمفاهيم ذات العلاقة .
4. تعريف مفهوم رسالة المنظمة مع بيان آليات صياغة رسالة المنظمة والعناصر الأساسية المكونة لها .
5. توضيح المفاهيم المتعلقة بكل من(الاستراتيجية البديلة، الخيار الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي)
6. بيان أهمية الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال.

عزيزي الدارس: ولضمان تحقيق الأهداف السابقة فقد تم تناول موضوعات المقرر على النحو الآتي:

يشتمل هذا المقرر على اثني عشرة وحدة تتضمن الوحدة الأولى مفاهيم أساسية في الإدارة الاستراتيجية، أما الوحدة الثانية فتتناول دراسة البيئة الخارجية، والوحدة الثالثة تتناول دارسة البيئة الداخلية، و الوحدة الرابعة تتناول تأسيس(وضع) برنامج للتحليل البيئي في المنظمة، وتتناول الوحدة الخامسة رسالة المنظمة، وتتناول الوحدة السادسة أهداف المنظمة، و تتناول الوحدة السابعة البدائل الاستراتيجية، وتتناول الوحدة الثامنة الأساليب الفنية المستخدمة في تطوير الإستراتيجيات البديلة، وتتناول الوحدة التاسعة الخيار الإستراتيجي، وتتناول الوحدة العاشرة موضوع تطبيق الاستراتيجية، وتتناول الوحدة الحادية عشرة موضوع الرقابة الاستراتيجية، و تتناول الوحدة الثانية عشرة موضوع التغيير الإستراتيجي.

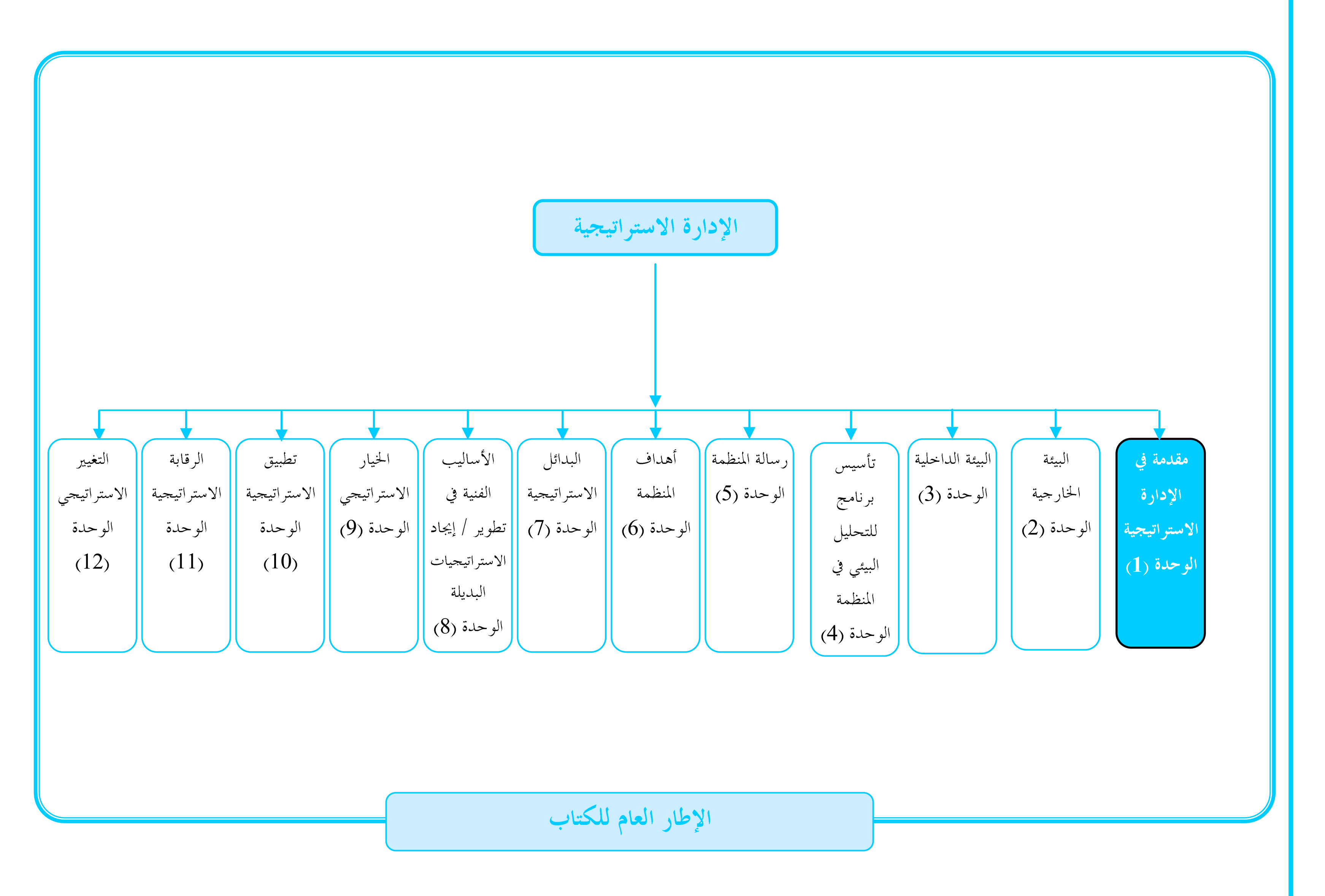
محتوى المقرر


الإدارة الاستراتيجية
مقدمة في الإدارة الاستراتيجية الوحدة (1)
البيئة الخارجية الوحدة (2)
البيئة الداخلية الوحدة (3)
تأسيس برنامج للتحليل البيئي في المنظمة الوحدة (4)
رسالة المنظمة الوحدة (5)
أهداف المنظمة الوحدة (6)
البدائل الاستراتيجية الوحدة (7)
الأساليب الفنية في تطوير / إيجاد الاستراتيجيات البديلة الوحدة (8)
الخيار الاستراتيجي الوحدة (9)
تطبيق الاستراتيجية الوحدة (10)
الرقابة الاستراتيجية الوحدة (11)
التغيير الاستراتيجي الوحدة (12)
الإطار العام للكتاب

الوحـدة الأولـى

1

مقدمة في الإدارة الاستراتيجية


الإدارة الاستراتيجية
مقدمة في الإدارة الاستراتيجية الوحدة (1)
البيئة الخارجية الوحدة (2)
البيئة الداخلية الوحدة (3)
تأسيس برنامج للتحليل البيئي في المنظمة الوحدة (4)
رسالة المنظمة الوحدة (5)
أهداف المنظمة الوحدة (6)
البدائل الاستراتيجية الوحدة (7)
الأساليب الفنية في تطوير / إيجاد الاستراتيجيات البديلة الوحدة (8)
الخيار الاستراتيجي الوحدة (9)
تطبيق الاستراتيجية الوحدة (10)
الرقابة الاستراتيجية الوحدة (11)
التغيير الاستراتيجي الوحدة (12)
الإطار العام للكتاب

محتويات الوحدة



UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
وقل رب
زدني علما

1- المقدمة

1 -1 تمهيد:

عزيزي الدارس: مرحباً بك إلى هذا الوحدة .

تقدم لك هذه الوحدة صورة عامة للإدارة الاستراتيجية من حيث: المفهوم، والمراحل المختلفة للإدارة الاستراتيجية. وتعرض مفهوم الاستراتيجية، ومستوياتها ، و مراحل التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية .

كما أن دراستك لهذه الوحدة سنعرفك على الجهة المسؤولة عن وظيفة الإدارة الاستراتيجية و كذلك المدراء الاستراتيجيين و المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

وقد استخدمنا في هذه الوحدة الجداول والرسوم والأشكال التوضيحية ليسهل فهمها واستيعابها. وسترد في ثنايا هذه الوحدة تدريبات وأنشطة مع حلول تقع في نهاية الوحدة بالإضافة إلى أسئلة التقويم الذاتي.

1 -2 أهداف الوحدة :



عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى دراسة الوحدة الدراسية الأولى وهي بعنوان " مقدمة في الإدارة الاستراتيجية " . ويتوقع منك بعد دراسة هذه الوحدة أن تكون قادراً على أن:

أ. تستوعب المفاهيم و المصطلحات و التعميمات وتكتسب المهارات الواردة في هذه الوحدة.

ب. تتعرف على مداخل تطوير (صياغة)الاستراتيجيات.

ج. تتبع مراحل التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية في المنظمات.

د. تلم بالأطراف المسؤولة عن وظيفة الإدارة الاستراتيجية.

هـ. تتعرف على مفهوم المدراء الاستراتيجيين، و مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

1 -3 أقسام الوحدة

تتألف هذه الوحدة من مقرر الإدارة الاستراتيجية من خمسة أقسام رئيسة و هي:

1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية .

- نموذج الإدارة الاستراتيجية .

2- مفهوم الاستراتيجية و مستوياتها.

3- مداخل صياغة الاستراتيجيات ومراحل التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية في المنظمات.

4- الأطراف المسؤولة عن وظيفة الإدارة الاستراتيجية و مفهوم المدراء الاستراتيجيين و مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

1 -4 القراءات المساعدة:



تمثل المراجع التالية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات التي تضمنها هذه الوحدة، نرجو أن تحاول الاستفادة منها ما أمكن.

1. الإدارة الإستراتيجية، حالات ونماذج تطبيقية للدكتور أحمد القطامين صـ15 و صـ38.
2. الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين للدكتور عبدالحميد عبد الفتاح المغربي صـ18،17.
3. الإدارة الاستراتيجية المداخل و المفاهيم والعمليات للدكتورة/ نعمة عباس الخفاجي من صـ23 إلى صـ31.
4. الإدارة الاستراتيجية، الأصول و الأسس والعلمية للدكتور/ محمد أحمد عوض صـ19.
5. الادارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيق للدكتور/ اسماعيل محمد السيد صـ29.

1 -5 الوسائط التعليمية المساندة:



عزيزي الدارس، هناك أقراص حاسوب مصاحبة للكتاب المقرر، كما يمكنك أيضاً زيارة أقرب منظمة أعمال تقع في منطقتك للإطلاع على أي أدبيات متعلقة بالإدارة الاستراتيجية.

1 -6 ما تحتاج إليه لدراسة الوحدة:

عزيزي الدارس، أثناء دراستك للوحدة ستكون بحاجة إلى دفتر لكتابة المفاهيم الأساسية التي ترد في مادة الوحدة، كما ستحتاج مسطرة و قلماً وأنصحك قبل أن تبدأ دراسة هذه الوحدة أن تهيئ المكان المناسب للدراسة وسوف تساعدك إجابتك على أسئلة التقويم الذاتي والواردة في ثنايا الوحدة على مراجعة الأجزاء الرئيسة للوحدة، أما التدريبات فإنها تمنحك فرصة لتطبيق معارفك التي تكتسبها من دارسة الوحدة.

2-مفهوم الإدارة الاستراتيجية Strategic Management concept

يُقصد بالإدارة الاستراتيجية مجموعة العمليات **Process** التي تشمل عدة نشاطات أساسية ومتداخلة **Activities edMajor Interrelat** وهي: تحليل البيئة (التحليل الاستراتيجي) **Environment Analysis**، وصياغة الاستراتيجيات **Strategies Formulation**، وتطبيق الاستراتيجيات **Strategies Implementation**، وتقييم الاستراتيجيات **Strategies Evaluation**.

والتحليل البيئي (الاستراتيجي) وصياغة الاستراتيجية يشار إليهما بالتخطيط الاستراتيجي **Strategies Planning**.

2 -1 التحليل البيئي Environmental Analyses :

يُقصد به مراقبة وتقييم المعلومات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة وتقديمها للإدارة.

2 -2 صياغة الاستراتيجيات Strategies Formulation :

ويشمل صياغة الاستراتيجية تطوير رسالة المنظمة [بناءً على التعرف **Identifying** على الفرص، والتهديدات في البيئة الخارجية، وتحديد **Determining** عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية]، وتأسيس **Establishing** الأهداف طويلة المدى، وتوليد **Generating** الاستراتيجيات البديلة، وأخيراً اختيار **Choosing** استراتيجية أو استراتيجيات محددة للتنفيذ. ومرحلة صياغة الاستراتيجية -وبالذات على مستوى المنظمة- تشمل تحديد أنواع الأعمال الجديدة التي يتم دخولها، والأعمال التي يتم تصفيتها، وهل يتم التوسع في العمليات القائمة **Expansion** ؟ أو التنوع **Diversify**، وهل يتم الدخول إلى أسواق دولية ؟، وهل يتم الاندماج أو المشاركة **Joint-venture** ؟

وحيث أنه لا توجد منظمة تمتلك موارد غير محدودة **Unlimited-resources** فإن الاستراتيجيين يجب أن يقرروا ما هي الاستراتيجيات البديلة التي ستفيد المنظمة بشكل أفضل؟ وقرارات صياغة الاستراتيجيات تلزم **Comets** المنظمة بمنتجات وأسواق وتكنولوجيا وموارد محددة خلال فترة زمنية معينة.

2 -3 تطبيق الاستراتيجية Strategy Implementation :

موضع التنفيذ من خلال الهيكل التنظيمي: الأهداف السنوية، السياسات، الإجراءات، القواعد، البرامج، والموازنات.

أي أن التطبيق الاستراتيجي يستدعي من المنظمة أن تؤسس (تصنع) أهدافاً سنوية **Annual-objectives**، وترسم السياسات، وتضع الحوافز للعاملين، وتعمل على توزيع الموارد **Resources** حتى يمكن تنفيذ الاستراتيجيات، والتطبيق الاستراتيجي يتضمن خلق هيكل تنظيمي فعال، وتوجيه المجهودات التسويقية، وتجهيز الموازنات **Budgets**، وتطوير استخدام أنظمة المعلومات، وربط تعويضات العاملين بالأداء التنظيمي.

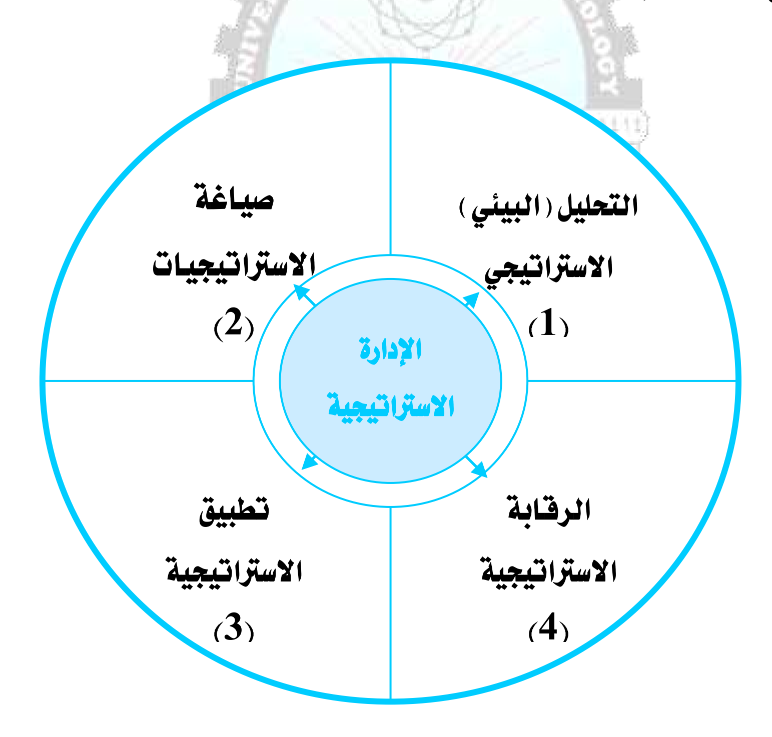
والتطبيق الاستراتيجي -يطلق عليه غالباً- المرحلة العملية أو التنفيذية **Action-stage** في الإدارة الاستراتيجية، ويعتبر من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية. والتطبيق الاستراتيجي يعني تحريك ودفع العاملين - بما فيهم المدراء

- لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ ، ويتطلب ذلك انضباطاً فردياً **Discipline** والتزاماً جماعياً **Commitment** .

والتطبيق الاستراتيجي الناجح يتوقف على قدرة المدير على تحفيز العاملين، ويستدعي توفر مهارات فردية جيدة لنجاحه.

2 -4 الرقابة الاستراتيجية Strategy Control :

هي المرحلة الأخيرة من مراحل صياغة الاستراتيجية، وتشمل رصد **Monitoring** وتقييم **Evaluating** مراحل الإدارة الاستراتيجية بشكل عام [التحليل البيئي، الرسالة ، الأهداف، ... إلخ] للتأكد من أنها تمارَس بالشكل المناسب، بمعنى آخر فإن الرقابة الاستراتيجية عبارة عن: تقييم الأداء الفعلي **Actual-performance** ومقارنته بالأهداف المرسومة (المخططة) ثم اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي انحراف عن هذه الأهداف . والشكل (1-1) يوضح عمليات الإدارة الاستراتيجية .



الشكل(1-1): عمليات الإدارة الاستراتيجية

لابد من ملاحظة أن الإدارة الاستراتيجية تختلف في طبيعتها عن الإدارة التشغيلية [التقليدية] **Operational-Management** في عدة جوانب:

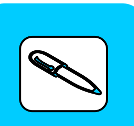
- فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالمواقف والقضايا التي تتسم بالتعقيد والغموض وعدم التكرار والروتينية، بينما الإدارة التشغيلية تتعامل مع المشاكل المرتبطة بالأعمال والرقابة التشغيلية، مثل إنتاج السلع بكفاءة، إدارة رجال البيع، مراقبة الأداء المالي، وتصميم بعض النظم الجديدة التي ستطور الخدمات المقدمة للعملاء، وكل هذه الوظائف والأعمال مهمة ولكنها في الأساس تهتم بإدارة الموارد التي قد سبق تخصيصها واتخاذ قرارات استراتيجية بشأنها.
- الإدارة الاستراتيجية تهتم- غالباً -بالقضايا التي تهم المنظمة كلها وليس جزءً منها فقط، فنظرتها للأمور تتسم بالشمولية والاتساع، بينما الإدارة التشغيلية(التقليدية) تركز في الغالب على القضايا التي تخص جزءاً معيناً من نشاط المنظمة كالتسويق والإنتاج.
- التأثير الزمني لقرارات الإدارة الاستراتيجية تأثير بعيد المدى، بينما الإدارة التشغيلية قراراتها تكون غالباً ذات تأثير قصير المدى.
- الإدارة الاستراتيجية عند صناعتها للقرارات تحرص على الحصول على البيانات والمعلومات من البيئة الداخلية والخارجية، بينما الإدارة التشغيلية تركز أكثر على المعلومات من البيئة الداخلية.

ويجب أن ندرك أن تقسيم الإدارة الاستراتيجية إلى مجموعة من الأنشطة تشمل التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجيات، وتطبيقها وتقييمها ما هو إلا تقسيم نظري (فكري) يهدف إلى تسهيل عرض وتدريس المادة ، ولا يشكل هذا التقسيم في الواقع العملي ترتيباً لها بحسب الأولوية والأهمية، وحدوداً فاصلة بين هذه الأنشطة والعمليات تمنع من أن تمارس هذه العمليات بعضها أو كلها في نفس الوقت، فيمكن للمنظمة ممارسة كل أو بعض هذه العمليات في الوقت نفسه.





اشرح كيفية صياغة الاستراتيجيات في المنظمات.



تدريب (2)

من خلال دراستك للمادة التعليمية في هذا القسم، اشرح كيف يمكن تطبيق الاستراتيجية؟

أسئلة التقويم الذاتي (1)

1. اشرح باختصار مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
2. ماذا نقصد بالتحليل البيئي؟
3. في ضوء دراستك للمادة التعليمية الواردة في هذا القسم تكلم عزيزي الدارس، عن الرقابة الاستراتيجية.

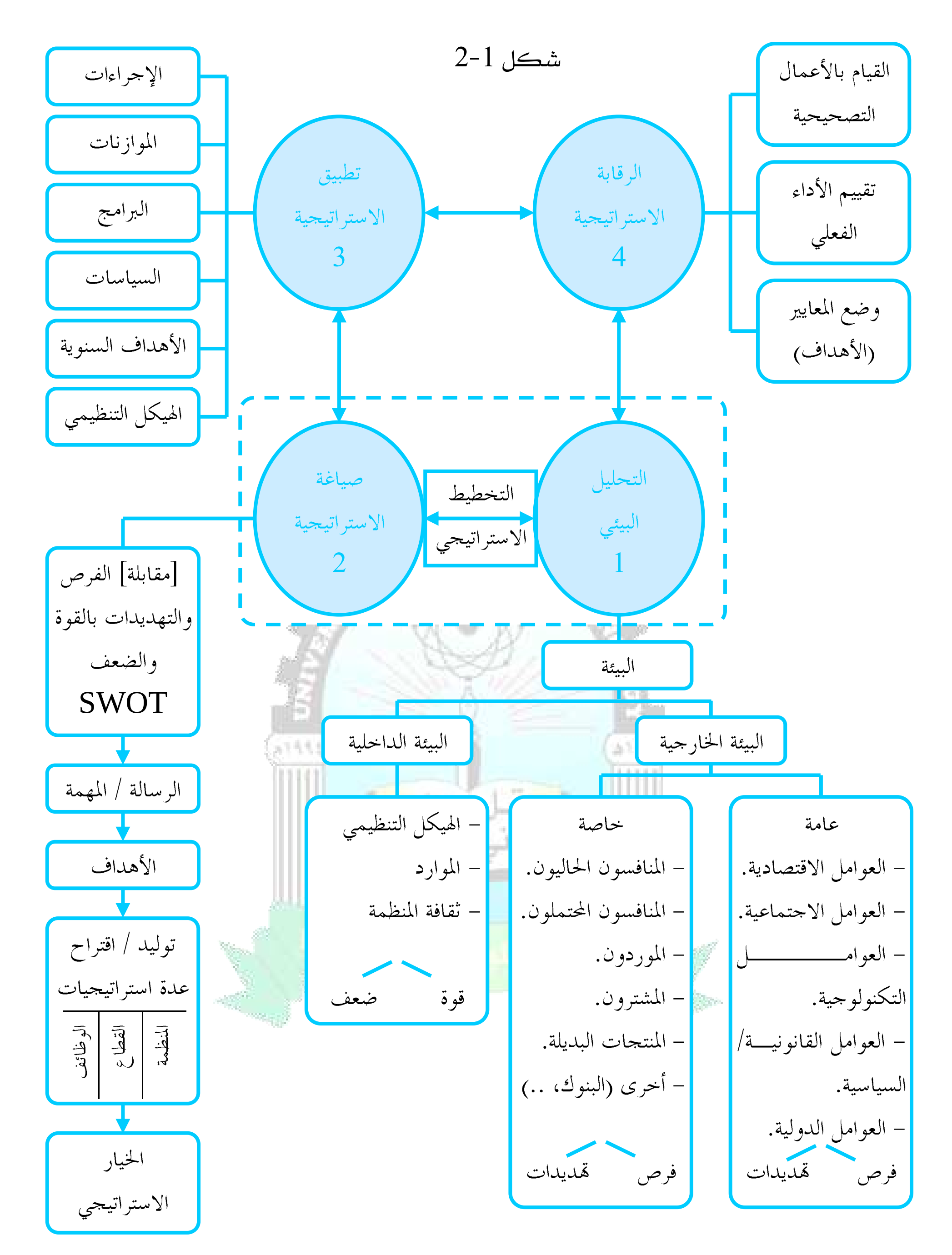
3- نموذج الإدارة الاستراتيجية The Strategic Management Model

عمليات الإدارة الاستراتيجية يمكن دراستها وتطبيقها بطريقة جيدة من خلال نموذج يعرض / يعكس **Represents** أنواع مختلفة من المراحل **Some Kinds of Process**.

والنموذج التالي يعرض طريقة واضحة وعملية لصياغة وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات والعلاقات بين المكونات الأساسية لمراحل الإدارة الاستراتيجية .



شكل 1-2



سبقت الإشارة إلى أن تقسيم الإدارة الاستراتيجية إلى مراحل ما هو في الأساس إلا تقسيماً فكرياً ونظرياً بهدف تسهيل عرض وتدريس المادة، وأن هذا التقسيم لا يشكل - في الواقع العملي - ترتيباً للمراحل بحسب أولويتها أو أهميتها، كما أن هذا التقسيم لا يمثل ولا يمنع من أن تمارس هذه العمليات

بعضها أو كلها في الوقت نفسه، فيمكن للمنظمة ممارسة كل هذه العمليات أو بعضها في الوقت نفسه.

ولغرض الدراسة وفهم المادة فهماً جيداً فإن النموذج الذي سيصاحبنا في كل أجزاء الكتاب ستأخذ العناصر المكونة له التسلسل التالي:

1- البيئة Environment:

يُقصد بالبيئة: كل العناصر والمتغيرات [اقتصادية، سياسية، هيكل تنظيمي، موارد، ..] التي تحيط بالمنظمة وتمتلك تأثيراً عليها، وتنقسم إلى قسمين: البيئة الخارجية، والبيئة الداخلية.

- **البيئة الخارجية** External Environment Concept :

يُقصد بالبيئة الخارجية كل العناصر أو المتغيرات التي تقع خارج المنظمة وتملك تأثيراً عليها.

مثل المتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية والتكنولوجية، والدولية، والموردون، والمنافسون، والعملاء، والموزعون والحكومة، والاتحادات العمالية. وتنقسم البيئة الخارجية إلى قسمين هما:

– **البيئة العامة** General Environment :

وتعرف بأنها: جزء من البيئة الخارجية وتشمل العوامل والمتغيرات التي تؤثر على كافة المنظمات وليس على بعضها، أي أن تأثيرها لا يقتصر على منظمات دون أخرى، كما أنه يصعب إلى حد كبير السيطرة عليها **Non-controllable**، وتشمل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، والقانونية والسياسية والدولية.

– **البيئة الصناعية (الخاصة)** Industry Environment :

وتسمى أيضاً البيئة الخاصة أو البيئة التنافسية **Competitive-environment** أو بيئة المهمة **Task-environment**، وهي جزء من البيئة الخارجية، وتعرف بأنها: البيئة التي تمارس تأثيراً متفاوتاً على المنظمات [أي أنها تؤثر في بعض المنظمات ولا تؤثر في البعض الآخر] . وتعتبر أكثر ارتباطاً بصياغة وتشكيل أهداف المنظمة، وهي وإن كان يصعب السيطرة عليها إلا أنه يمكن التأثير فيها **Semi-controllable** .

- **البيئة الداخلية** Internal Environment :

[كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها]، وتشمل: الهيكل التنظيمي، وثقافة المنظمة، وموارد المنظمة التي تضم: الإنتاج، التسويق، المالية، البحث والتطوير، الموارد البشرية، ونظم المعلومات.

- **التحليل البيئي** Environment Analysis :

ويطلق على التحليل البيئي أيضاً مصطلح الفحص البيئي **Environment Analysis** أو المراجعة الخارجية **External-audit** أو التقييم الخارجي **External-assessment** أو التحليل الصناعي **Industry-analysis**، **ويعرف التحليل البيئي بأنه**: [مراقبة **Monitoring** وتقييم **Evaluating** المعلومات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، وتقديمها للإدارة العليا].

بمعنى أوسع فإن التحليل البيئي يقصد به: جمع وتحليل وتقييم المعلومات حول الاتجاهات البيئية الخارجية: [اقتصادية، سياسية، منافسون ذات العلاقة لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها والاستفادة منها أو التهديدات التي يمكن تجنبها أو التخفيف منها من قبل المنظمة، والتعرف على عناصر البيئة الداخلية وتقييمها [هيكل تنظيمي، موارد، ...] لتحديد عناصر القوة والضعف في وظائف المنظمة والقضايا المرتبطة بها بهدف تطوير عناصر القوة وإصلاح جوانب الضعف. فالتحليل البيئي يتضمن تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

وهكذا فالتحليل البيئي يشمل تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

ويقصد بالفرص والتهديدات، والقوة والضعف ما يلي:

- الفرص **Opportunities (O)** :

وجود أوضاع ومجالات مشجعة في المحيط الخارجي يمكن للمنظمة الاستفادة منها إذا أحسنت استغلالها.

- التهديدات **Threats (T)** :

وجود مشاكل وأوضاع مضطربة وغير مناسبة في المحيط الخارجي تهدد المنظمة وتعيق نشاطها.

- القوة **Strengths (S)** :

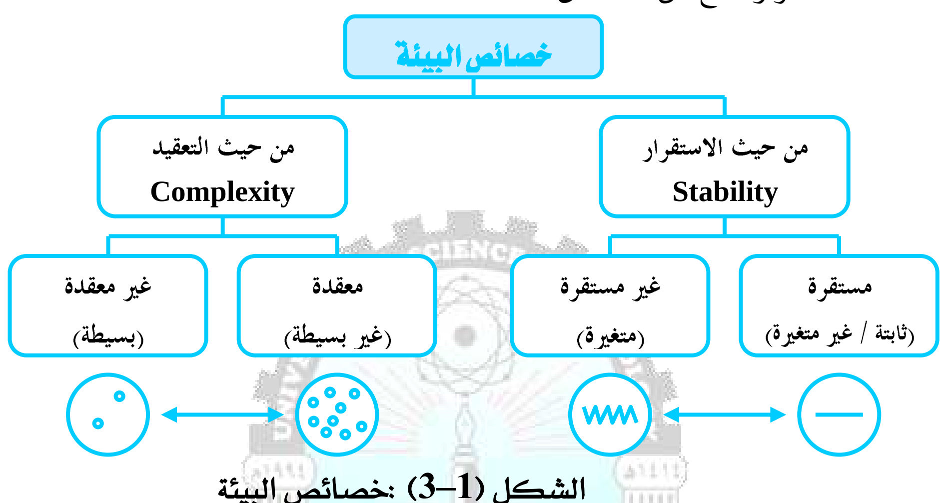
امتلاك المنشأة لميزات معينة تمكنها من منافسة المنظمات الأخرى بكفاءة واقتدار.

- الضعف **Weakness (W)** :

وجود جوانب ضعف معينة في المنظمة تحد من قدرتها على المنافسة.

خصائص البيئة:

البيئة التي تحيط بالمنظمة لها خصائص متعددة، فقد تكون بيئة مستقرة أو بيئة غير مستقرة (متغيرة)، وقد تكون بيئة معقدة أو بيئة غير معقدة (بسيطة) كما هو واضح من الشكل (1-3) أدناه.



الشكل (1–3): خصائص البيئة

- إذا كانت درجة التغير في البيئة سريعة ومتكررة، فيقال إن البيئة غير مستقرة، مثال ذلك: الوضع الاقتصادي المتقلب والمتغير يجعل البيئة الاقتصادية غير مستقرة **Unstable**: التسارع في إنتاج نماذج وموديلات متعددة من الهاتف السيار مثلاً يجعل بيئة هذه الصناعة غير مستقرة وهكذا .
- إذا كانت مكونات البيئة متعددة [كثيرة] فيقال إن البيئة معقدة **Complicatecl**، والعكس إذا كانت مكونات البيئة غير متعددة [قليلة العدد / محدودة] فيقال إن البيئة غير معقدة [بسيطة] . ومثال ذلك: إذا كانت أذواق العملاء متقاربة وواحدة فيقال إن البيئة الخاصة بالعملاء غير معقدة (بسيطة)، والعكس إذا كانت أذواق الناس متعددة ومتباينة، كذلك فإن تعدد المنتجات والأسواق والخدمات يجعل البيئة معقدة.

3 -1 صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation :

[يقصد بصياغة الاستراتيجية عملية تحديد المسار المناسب للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات البيئية في ضوء قوة وضعف المنشأة]، وتتضمن تحديد رسالة (مهمة) المنظمة، وتحديد الأهداف طويلة المدى، وتطوير الاستراتيجيات.

- رسالة (مهمة) المنظمة **Mission or Mission Statement** :

[تعرف رسالة المنظمة بأنها الغرض **Purpose** أو السبب في وجود المنظمة].

- الهدف **Goals / Objectives** :

[يعرف الهدف بأنه النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل القريب أو البعيد] **Desired Ends**، وقد تكون الأهداف طويلة المدى **Long-term Objectives**، وقد تكون قصيرة المدى **Short-term Objectives** .

- الاستراتيجية **Strategy** :

[تعرف الاستراتيجية بأنها الوسيلة أو الطريقة **Mean** التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها]، بمعنى أوسع هي الوسيلة للوصول إلى النهايات، وهذه النهايات تتعلق برسالة وأهداف المنظمة، ويجب أن نميز بين نوعين من الاستراتيجيات:

النوع الأول: الاستراتيجيات المخططة والمقصودة **Planned / Intended Strategies** وهي [الاستراتيجيات الأساسية التي تضعها الإدارة وتسعى وترغب في تطبيقها وتمثل مخرجات لعملية التخطيط].

النوع الثاني: الاستراتيجيات المتحققة **Realized Strategies** :

[وهي عبارة عن الاستراتيجيات التي تم تطبيقها فعلاً من قبل المنظمة]، وتتكون من:

a. الاستراتيجيات المتعمدة **Deliberate Strategies** :

[وهي عبارة عن الجزء المتحقق أو المطبق من الاستراتيجيات المقصودة أو المخططة].

b. الاستراتيجيات الطارئة / المنبثقة / المتكيفة **Emergent / Adaptive Strategies**:

[وهي الاستراتيجيات (القرارات) التي تنبع أو تُفرض من الواقع، وليست ناتجة عن التخطيط كما هو الحال في الاستراتيجيات المتعمدة].

3 -2 تطبيق الاستراتيجية Strategy Implementation :

يُقصد بتطبيق الاستراتيجية [العمليات التي من خلالها يتم وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ]، والتطبيق الاستراتيجي يستدعي من المنظمة أن تضع الهيكل التنظيمي والأهداف السنوية، وترسم السياسات والبرامج والإجراءات والموازنات.

- الهيكل التنظيمي **Organizational Structure** :

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار العام الذي يحدد العلاقات بين المستويات الإدارية [مثل: علاقات السلطة والمسؤولية، نطاق الإشراف، المركزية واللامركزية، والتفويض] [التميز الرأسي]، ويحدد الأقسام والوظائف ويسند الاختصاصات والمهام للأقسام والوظائف [تمييز أفقي] في إطار من التكامل المتمثل في تنسيق جهود الأفراد والوظائف والأقسام.

- الأهداف السنوية **Annual Objectives** :

[وهي الأهداف التي تحدد النتائج المطلوب تحقيقها خلال عام واحد].

- السياسات:

[إرشادات عامة **Guidelines** توضح وتبين للعاملين كيفية العمل والتصرف عند قيامهم بتنفيذ الأعمال بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة].

- البرامج **Programs** :

[خطة – تستخدم لمرة واحدة فقط **Single-use plan** أو لمرات محدودة – صممت لتنفيذ مشروع معين] وتشمل هذه الخطة:

- مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها للوصول إلى الهدف المحدد .
- الخطوات (المراحل) المطلوب اتباعها للوصول إلى الهدف.
- الترتيب / التتابع الزمني للخطوات المحددة.
- الوقت المستغرق لتنفيذ كل خطوة.
- الجهة أو الفرد المسؤول عن كل خطوة.

- الموازنات **Budgets** :

[خطة مستقبلية محددة بلغة الأرقام].

- الإجراءات **Procedures** :

[هي عبارة عن الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ عملية معينة، والأساس فيها التتابع الزمني أي الترتيب الزمني].

- القواعد **Rules** :

تبين ما يجب وما لا يجوزعمله من قبل العاملين.

3 -3 الرقابة الاستراتيجية Strategic Control :

[الرقابة الاستراتيجية هي عبارة عن تقييم الأداء الفعلي **Actual-performance**، ومقارنته بالأهداف المرسومة (المخططة)، ثم اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي انحراف عن هذه الأهداف].

3 -4 التغيير الاستراتيجي Strategic Change :

[يعرف التغيير الاستراتيجي بأنه تحرك المنظمة بعيداً عن وضعها القائم تجاه وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف تعزيز ميزاتها التنافسية، وقد يكون هذا التغيير بشكل تدرجي أو جذري أو طارئ].



تدريب (3)

ضع نموذجاً للإدارة الاستراتيجية.

أسئلة التقويم الذاتي (2)

?

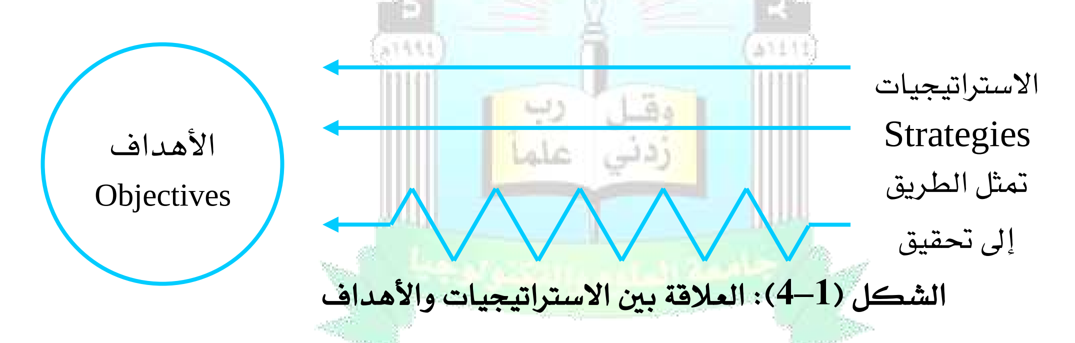
1- ماذا نقصد بالبيئة؟ وما هي أقسامها؟
2- ما هي خصائص البيئة التي تحيط بالمنظمة؟
3- عرف الهيكل التنظيمي.
4- يحب أن نميز بين نوعين من الاستراتيجيات، اذكرهما.

4- مفهوم الاستراتيجية Strategy Concept :

[تعرف الاستراتيجية بأنها الوسيلة أو الطريقة **Mean** التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها]، وبمعنى أوسع هي الوسيلة للوصول إلى النهايات **Means to Ends**، وهذه النهايات تتعلق بأهداف ورسالة المنظمة، [وتعرف الاستراتيجية أيضاً بأنها الاتجاه البعيد المدى للمنظمة **The Long Term Direction of an Organization**، وبمعنى أشمل هي الاتجاه أو المجال **Scope** الذي تتبناه المنظمة على المدى الطويل الذي يحقق لها المزايا، من خلال ترتيب مواردها في ظل بيئة متغيرة، بغرض تحقيق أهداف أصحاب المصالح.

إن الاستراتيجيات تمثل الأشياء **Things** التي تقوم بها المنظمة والطرق **Paths** التي تسلكها والقرارات **Decisions** التي تتخذها للوصول إلى نقطة معينة أو مستوى معين من النجاح، أي لتحقيق أهداف معينة.

والشكل (1-4) يبين العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف .



الشكل (1–4): العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف

وهنا يجب أن نميز بين نوعين من الاستراتيجيات:

النوع الأول: الاستراتيجيات المخططة أو المقصودة **Planned / Intended Strategies**

[هي الاستراتيجيات الأساسية التي تضعها الإدارة وترغب وتسعى في تطبيقها وتمثل مخرجات للعملية التخطيطية **Formal Planning Process**]، أي أنها وليدة لعملية التخطيط وهي ذات طابع معياري **Normative**، ولكن وأثناء مرحلة التطبيق فإن بعض هذه الاستراتيجيات المقصودة أو المخططة قد لا تتحقق **Unrealized-strategies** إما بسبب تغير الظروف **Changing Circumstances**، أو لأنها صُممت بناءً على معلومات غير دقيقة وسوء

تقدير **Misjudgments**، وبعض آخر يتم تحقيقها ، وتسمى بالاستراتيجيات المتعمدة.

النوع الثاني: الاستراتيجيات المتحققة: **Realized Strategies**

[هي عبارة عن الاستراتيجيات التي تم تطبيقها فعلاً من قبل المنظمة]، وتتكون الاستراتيجيات المتحققة من نوعين من الاستراتيجيات هما :

4 -1 الاستراتيجيات المتعمدة Deliberate Strategies :

[هي عبارة عن الجزء المتحقق أو المطبق من الاستراتيجيات المقصودة أو المخططة].

4-2 الاستراتيجيات الطارئة / المنبثقة / التكيفية

Emergent- Adaptive / Strategies :

[وهي الاستراتيجيات (القرارات) التي تتبع أو تفرض من الواقع وليست ناتجة عن التخطيط المسبق]، كما هو الحال في الاستراتيجيات المتعمدة، أي أنها عبارة عن استجابات (غير مخططة) للظروف الطارئة، وتنشأ عن إجراءات مستقلة [قرار خروج من السوق] يتخذها موظفون في المنشأة، ولا تعتبر نتاج لآليات التخطيط الرسمي، وغالباً ما تعتمد المنظمات الناجحة على هذين النوعين من الاستراتيجيات، والشكل (1-5) يبين الاستراتيجيات المقصودة والطارئة والمتحققة والعلاقة بينها.

4 -3 مستويات الاستراتيجية Level of Strategy :

في المنشآت الكبيرة ذات المنتجات المتعددة هناك عادة ثلاث مستويات للاستراتيجية:

- الاستراتيجية على مستوى المنظمة **Corporate-level Strategy** .
- الاستراتيجية على مستوى القطاع (الأعمال) **Business-level Strategy** .
- الاستراتيجية على المستوى الوظيفي **Functional-level Strategy** .

وفيما يلي توضيح مختصر لكل نوع :

الاستراتيجية المقصودة (المخططة)
Intended (Planned) Strategy

الجزء غير المتحقق من الاستراتيجية المخططة
Unrealized Strategy

الجزء المتحقق من الاستراتيجية المخططة (الاستراتيجية المتعمدة)
Deliberate Strategy

الاستراتيجية المنبثقة (الطارئة / التكيفية)
Emergent/Adaptive Strategy

الاستراتيجية المتحققة
Realized Strategies

الشكل (1–5): الاستراتيجيات المخططة والطارئة والمتحققة

– **الاستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate-level Strategy**:

[هي الاستراتيجية التي تركز على المنظمة كلها. ويتركز الاهتمام الأساس لها في تحديد مجالات الأعمال (الأنشطة) التي يتعين على المنظمة أن تشارك فيها]، هل تركز على نشاط أو صناعة واحدة [الأغذية فقط]، أو تركز على عدة أنشطة مرتبطة وغير مرتبطة [أغذية، ملابس، إلكترونيات، سيارات ... إلخ]، والمسؤولية الكبرى في وضعها تقع على الإدارة العليا، وإطارها الزمني طويل المدى.

- الاستراتيجية على مستوى القطاع (الأعمال).

Business-level Strategy:

[هي الاستراتيجية التي تركز على قطاع معين من قطاعات الأعمال [سيارات فقط]، وتهتم بتحسين الموقف التنافسي للمنتجات في هذا القطاع [السيارات]، أو تهتم بتحسين الموقف التنافسي في جزء من السوق] [سوق ذوي الدخول الكبيرة مثلاً]، ومجال عملها محدود نسبياً مقارنة باستراتيجية المنظمة، وتطبق على وحدة أعمال مفردة [قسم مفرد]، أو وحدة أعمال استراتيجية [يضم مجموعة من الأقسام] .

- الاستراتيجية على مستوى الوظيفية **Functional-level Strategy**:

[هي تلك الاستراتيجيات التي تسعى لتحسين فعاليات الوظائف الأساسية للمنظمة [إنتاج، تسويق ... إلخ]، وتتحقق فعاليات وظائف المنظمة من خلال وضع استراتيجيات لكل وظيفة لتحقيق الكفاءة **Efficiency** والجودة **Quality** والتحديث / التجديد **Innovation** والاستجابة للعملاء **Responsiveness** على مستوى كل وظيفة من الوظائف، وباختصار فإن استراتيجية كل وظيفة هي الاستراتيجية التي تهتم بخلق مزايا تنافسية للوظائف، والشكل (1-6) يبين تسلسل (مستويات) الاستراتيجية .

استراتيجيات المنظمة
استراتيجيات القطاع (الأعمال)
الاستراتيجيات الوظيفية

الشكل (1–6): تسلسل (مستويات) الاستراتيجية

والمنظمات تستخدم الأنواع الثلاثة من الاستراتيجيات في الوقت نفسه كما أن هذه الاستراتيجيات تكمل وتدعم بعضها بعضاً، أما الاستراتيجيات الوظيفية فإنها تدعم استراتيجيات الأعمال التي بدورها تدعم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.

تدريب (4)

عرف التحليل البيئي وماذا يقصد به.

تدريب (5)

اذكر مستويات الاستراتيجية.

تدريب (6)

عرف الاستراتيجية.

أسئلة التقويم الذاتي (3)

1. ما هي العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف؟
2. تكلم عن الاستراتيجيات الطارئة.
3. هناك نوعان من الاستراتيجيات المتحققة، اذكرهما.

5- مداخل تطوير (صياغة) الاستراتيجيات

Strategy Development Approaches :

بعد أن تناولنا مفهوم الاستراتيجية فإن السؤال المهم هو كيف يمكن للمنظمة أن تقوم بتطوير استراتيجيات جديدة أو تعديل استراتيجيات قائمة؟ وللإجابة عن هذا السؤال فإننا سنستعرض مجموعة من المداخل المستخدمة في تطوير الاستراتيجيات ومنها:

1. **نظام التخطيط الاستراتيجي / الخطي**
Strategic Planning System / Linear
2. **القيادات / الرؤية الاستراتيجية**
Strategic or Visionary Leadership
3. **السياسات التنظيمية**
Organizational Policies
4. **التدرج المنطقي / التكيفي**
Logical Incrementalism /Adaptively



5. الاستراتيجيات المفروضة **Imposed Strategies**

6. عمليات / طرق متعددة لتطوير الاستراتيجية **Multiple Processes of Strategy Development**

وفيما يلي توضيح مختصر لكل مدخل من هذه المداخل:

5 -1 نظام التخطيط الاستراتيجي / الخطي Strategic Planning System

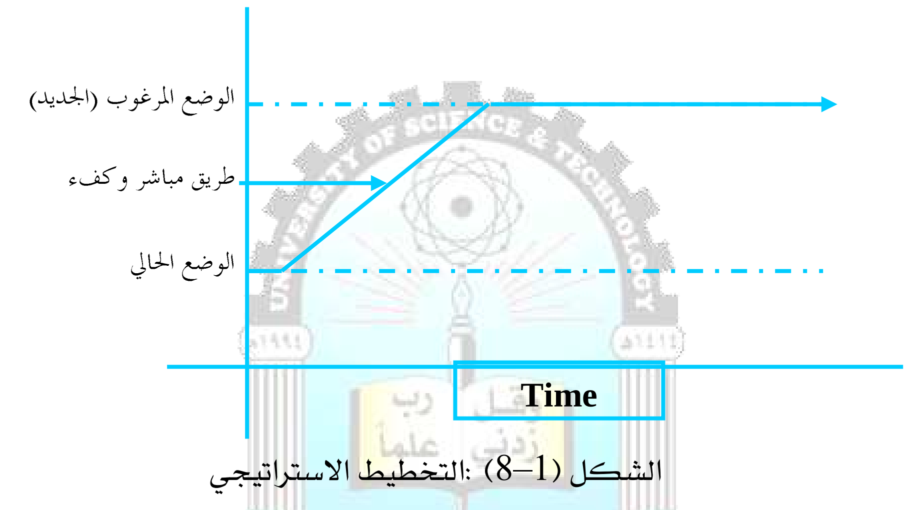
التخطيط بشكل عام هو: العمليات **Process** الخاصة بوضع أو إنشاء الأهداف **Establishing** وتحديد الخطوات التنفيذية **Courses of Actions** المناسبة لتحقيق هذه الأهداف **Achieving-goals**، بعبارة أخرى: هو العمليات التي تحدد كيفية تحقيق الإدارة لأهدافها، [أما التخطيط الاستراتيجي فيعرف بأنه: دراسة وتحليل وتقييم البيئة وصياغة الاستراتيجية، وبتفصيل أكثر فإن التخطيط الاستراتيجي يشمل دراسة البيئة الخارجية والداخلية وتحديد مهمة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها]، والشكل (1-7) يبين مكونات التخطيط الاستراتيجي.



الشكل (1–7): مكونات التخطيط الاستراتيجي

ويقوم التخطيط الاستراتيجي على المدخل العقلاني (الشمولي) الذي يفترض أن عملية التخطيط هي عملية رشيدة ومهيكلة وتحليلية، وتتم بخطوات نظامية **Systematized** متتابعة، ويجب أن تتم على أساس توفر المعلومات الكاملة لدى المخططين، ويعتبر هذا المدخل معيارياً **Normative**، من المداخل المنتشرة في عمليات التخطيط. ويحاول التخطيط الاستراتيجي أن ينقل المنظمة إلى وضع استراتيجي جديد [والمحافظة عليه] بطريقة مباشرة وكفوءة قدر الإمكان. والشكل (1-8) يوضح ذلك. والتخطيط الاستراتيجي يعتبر أكثر

فاعلية ونجاحاً للمنظمات التي تمتلك نشاطات متعددة وكبيرة **Diversified & Large Business** تسعى إلى تحقيق التكامل بينها، وتعيش في ظل بيئة مستقرة **Stale** يمكن التنبؤ بها وبالمتغيرات التي ستحصل فيها **Predictable**، وهناك طرق عدة للقيام بهذا التخطيط، منها أن تفوض الإدارة العليا- كونها بحسب هذا المدخل هي الواضع الأساسي للتخطيط الاستراتيجي- الأقسام الأخرى بإعداد التفاصيل في إطار التوجيهات والمعايير التي تضعها، أو أن تقوم الإدارة العليا بعملية التخطيط بشكل أساسي لا سيما عندما تكون الموارد محددة، ولها أولويات في عملية توزيعها على المشاريع .



الشكل (1–8) :التخطيط الاستراتيجي

نظم التخطيط الرسمية تحاول أن توصل المنظمة إلى الوضع الاستراتيجي الجديد وأن تحافظ على هذا الوضع بطريقة فعالة وكفوءة قدر الإمكان.

وهناك فوائد عدة لعملية التخطيط الاستراتيجي يمكن إجمالها في النقاط التالية :

- يمثل التخطيط الاستراتيجي أداة جيدة للتحليل والتفكير بالقضايا الاستراتيجية المعقدة.
- التخطيط ضروري حيث يتم من خلاله تحديد رسالة المنظمة وأهدافها بوضوح حتى يستطيع كل فرد معرفة ذلك، وبالتالي يعمل على تحقيقها، أي أن التخطيط يركز على رسالة المنظمة وأهدافها والعمل على تحقيقها.
- التخطيط يوضح إبتداءً الموارد الواجب استخدامها كماً ونوعاً ويعمق فكرة الاستخدام الأمثل للموارد.

- التخطيط ضرورة حتمية لكي يتم معرفة المشاكل والصعوبات المتوقع حدوثها والعمل على حلها.
- التخطيط يحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل، وربط هذه الأجزاء بعضها ببعض.
- أن التخطيط يزيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية بما يساعد على تخفيض التكاليف من خلال تحديده المسبق والمدروس للأهداف والعناصر الواجب استخدامها.
- يعمل التخطيط من خلال التنبؤ على التصدي للمفاجآت.
- أن التخطيط يعتبر معياراً نحكم به، وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بهذا المعيار على مدى نجاح وسلامة تنفيذ الأعمال.
- يوفر التخطيط الأمن النفسي لجميع العاملين.

وبالرغم من هذه الفوائد فقد وُجهت للتخطيط الاستراتيجي عدة انتقادات من أهمها:

- أن التخطيط الاستراتيجي يضع خططه في ظل عدم التأكد، حيث إن المستقبل غامض ولا يمكن التنبؤ به، خاصة في ظل البيئة المتغيرة.
- اعتبار الإدارة العليا مسؤولة كبيرة عن عملية التخطيط الاستراتيجي، مما يجعله أقرب إلى التخطيط في البرج العالي منه إلى التخطيط الواقعي.
- التجاهل الكبير في إشراك الإدارة الوسطى والمباشرة في عملية التخطيط بالرغم من أنها تمتلك المعلومات اللازمة للتخطيط، وأنها أكثر التصاقاً بالسوق والعملاء.
- قيامه على فكرة التوافق بين الموارد الداخلية وقدرات المنظمة من ناحية والفرص والتهديدات الخارجية من ناحية أخرى، أي أنه يركز على الحاضر ويهتم بمشكلات اليوم أكثر من اهتمامه بفرص الغد.

وهناك من يرى أن التخطيط يجب أن يبدأ بأهداف استراتيجية مثيرة وليس بأهداف توافقية، والفرق بينهما أن [الهدف الاستراتيجي يركز على بناء موارد وقدرات جديدة، بينما التوافق الاستراتيجي يركز على التوافق بين الموارد والقدرات القائمة والبيئة الخارجية].

وبالرغم من هذه الانتقادات يظل التخطيط الاستراتيجي بجانب الطرق الأخرى مهماً جداً في عملية صياغة الاستراتيجيات.

مثال توضيحي (1-1): لآلية القيام بالتخطيط الاستراتيجي .

الوقت	دور اللجنة العليا للاستثمار واللجنة التنفيذية	دور الأقسام التنفيذية **Line of Business**	دور الوحدات الوظيفية
أبريل	وضع الاتجاهات الاستراتيجية العامة وإعلانها		
يونيو	مراجعة مجلس الإدارة للاستراتيجية		
أغسطس	إصدار الخطوط العامة **Guidance** للتخطيط الاستراتيجي والأهداف المالية	توزيع الخطوط العامة للتخطيط والأهداف للإدارة المباشرة	
سبتمبر			مسودة للخطط الاستراتيجية للإدارات المباشرة
أكتوبر		مسودة الخطط الاستراتيجية للأقسام التنفيذية ترسل للإدارة العليا	
نوفمبر	المجموعة تراجع خطط استراتيجيات الإدارة الوسطى وتضع توجهات استراتيجية على ضوء المراجعة		
ديسمبر	إنهاء وضع الخطة الاستراتيجية من قبل المجموعة	وضع الصورة النهائية للخطط الاستراتيجية للأقسام التنفيذية	وضع الصورة النهائية للخطط الاستراتيجية للإدارة الوظيفية وتجهيز مسودة للخطط التشغيلية والموازنات

الوقت	دور اللجنة العليا للاستثمار واللجنة التنفيذية	دور الأقسام التنفيذية **Line of Business**	دور الوحدات الوظيفية
يناير	اجتماع لمجلس الإدارة لإقرار الخطة الاستراتيجية	تسليم مسودة لخطة التشغيل وللموازنة إلى المجموعة العليا	
فبراير	تنهي المجموعة مراجعة الخطة التشغيلية والموازنة		
مارس	اجتماع مجلس الإدارة للموافقة على الخطة التشغيلية والموازنة	وضع الصورة النهائية من قبل الأقسام التنفيذية للموازنة والخطة التشغيلية	وضع الخطة النهائية من قبل الإدارات الوظيفية للموازنة والخطة التشغيلية

ملاحظات:

- لجنة مجموعة الاستثمار تلتقي شهرياً للموافقة على النفقات الاستثمارية والمقترحات الاستثمارية التي تتجاوز حدود صلاحيات مدراء الأقسام.
- اللجنة التنفيذية تلتقي ثلاث مرات في الشهر للنظر في القضايا الاستراتيجية والتشغيلية.

5 -2 القيادات / الرؤية الاستراتيجية:

تطوير أو صياغة الاستراتيجية قد يتم من قبل شخص واحد، وهذا الشخص هو القائد الاستراتيجي **Strategic-leaders**، [ويعرف بأنه الشخص الذي يتم الاعتماد عليه في تطوير وتغيير الاستراتيجيات]، وقد يكون هذا الشخص هو المؤسس **Founder** أو المالك.

وهذا الأسلوب في تطوير وخلق الاستراتيجيات يكون أكثر قابلية للتطبيق عندما يُمنح القائد الثقة من قبل المنظمة ويستطيع إقناع الآخرين باتباع وتطبيق استراتيجيته.

وتعتمد هذه الطريقة على الخبرة والإحساس والموهبة، والقائد الاستراتيجي هنا يأخذ في الاعتبار عدة بدائل واختيارات، ويتنقل في وقت واحد من خطوة إلى أخرى أثناء البحث.

والقادة الاستراتيجيون عادة ما يبرزون في المنظمات التي تكون في مرحلة التأسيس أو المنظمات التي تعيش مرحلة متأزمة.

5 -3 السياسات التنظيمية:

ينظر هذا المدخل إلى المنظمة باعتبارها تمثل كياناً سياسياً، [ويقصد بالسياسة هنا التصرفات (النشاطات) التي من خلالها يدعم الأفراد في هذه المنظمات] قوتهم للتأثير في عملية تطوير أو تعديل الاستراتيجيات، كتكوين التحالفات **Alliances** والضغوط، والاحتفاظ بالأسرار، والسيطرة على المعلومات].

والمدراء غالباً ما يرون أن تطوير الاستراتيجيات ما هي إلا محصلة للمساومات **Bargaining**، وصراع القوة الذي يتم بين المدراء التنفيذيين المهمين الذين يحاولون دائماً أن يضعوا أنفسهم في مواقع تمنحهم القدرة على التأثير أو السيطرة على الموارد الضرورية للنجاح المستقبلي للمنظمة.

وهكذا يمكن القول أن تطوير وتعديل الاستراتيجيات ومن وجهة النظر السياسية ما هي إلا محصلة لعمليات المساومة والمفاوضات **Negotiation** بين مجموعات المصالح القوية [الملاك، الإدارة، المجتمع، ...] **Stakeholder** الداخلية والخارجية، بغرض الوصول إلى حل وسط **Compromise** بين هذه المجموعات المختلفة المصالح والأهداف.

والمجموعات التي تمتلك المصادر المهمة في المنظمة **Critical Resources** غالباً ما تكون أكثر قدرة في التأثير على تطوير الاستراتيجية .

والسياسات التنظيمية كطريقة لتطوير وتعديل الاستراتيجيات تستخدم عندما تكون بيئة المنظمة غير مستقرة وأسواق المنظمة إما نامية أو جديدة.

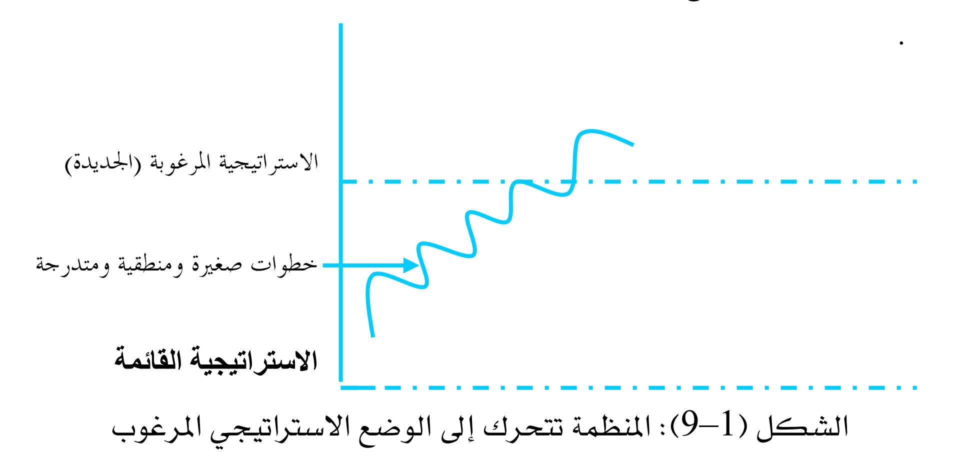
5 -4 التدرج المنطقي:

المدراء ذوو الخبرة يدركون جيداً أنه من الصعوبة بمكان على المنظمات أن تطبق الخطط الموضوعة والمرسومة كما هي، وذلك إما بسبب تغير الظروف، أو سوء التقدير ونقص المعلومات التي تم على ضوئها وضع هذه الخطط.

ويرون أن هذه المنظمات يمكنها التحرك ووضع / تطوير الاستراتيجيات المرغوبة بخطوات متدرجة بسيطة ومدروسة، حيث يتم اختيار كل خطوة وتجربتها [اختيار بديل يمثل تطويراً بسيطاً أو جزئياً للاستراتيجيات / السياسات القائمة] ثم تُطَور المنظمة [على ضوء نتائج تطبيق هذا الجزء من الاستراتيجية] استراتيجياتها حتى تصل إلى الوضع الاستراتيجي المرغوب.

فالتطوير والتعديل هنا يقوم على أساس التعلم والاستفادة من الأفعال والتجارب التي سبقت وبصورة تدريجية.

وهذه الطريقة تسمى (بالتدرج المنطقي) [وتعرف بأنها التطوير المتعمد (المقصود) والتدرجي للاستراتيجية بواسطة التعلم من خلال الأفعال، ودون اللجوء إلى التطوير والتعديلات الكبيرة]. ومن الأمثلة على ذلك قيام شركة **MXS** لبيع التجزئة باختبار خط مقترح جديد [فتح ركن لبيع إطارات السيارات] بعدد محدود من المخازن (المعارض) قبل اتخاذ قرار بتعميم هذه التجربة على كل البلاد، وذلك على ضوء نتائج هذه التجربة، أي تطوير الاستراتيجية بخطوات صغيرة **Small**، ومنطقية **Logical** ومتدرجة **Incremental**، وفي كثير من الحالات فإن هذه الطريقة لتطوير الاستراتيجيات تعتبر من أفضل الطرق، لأنها تجنب المنظمة الكثير من نفقات البحث وجمع المعلومات والكثير من الوقت، والشكل (1-9) يبين ذلك



الشكل (1–9): المنظمة تتحرك إلى الوضع الاستراتيجي المرغوب

وتحافظ على هذا الوضع من خلال إجراء تعديلات تدريجية مستمرة ±

5 -5 الاستراتيجيات المفروضة Imposed Strategy :

هنـاك حـالات عـدة يواجـه فيهـا المـدراء مـا يسـمى بفـرض الاسـتراتيجية **Imposition of Strategy** من قبل قوى خارجية، مثل الجهات الحكومية من خلال القوانين والتشريعات التي تصدرها، وتمارس هذه الطرق بشكل أوضح على القطاع العام **Public-sector** أو بعض الصناعات التي تقتضي طبيعة نشاطها أن تتدخل الدولة في توجيهها، كالصناعات العسكرية والنووية، وقد تُفرض أيضاً بعض الاستراتيجيات على الشركات الدولية من خلال بعض التشريعات التي تفرضها الدول المضيفة.

5 -6 مداخل متعددة لتطوير الاستراتيجيات:

من خلال المناقشات السابقة للطرق المختلفة في تطوير الاستراتيجيات تبرز عدة نقاط أساسية:

- النقطة الأولى: أنه لا توجد طريقة واحدة فقط هي الصحيحة **One Right Way** يمكن من خلالها فقط تطوير الاستراتيجيات، بل إن كل الطرق التي ناقشناها يمكن استخدامها في تطوير الاستراتيجيات، إذا استخدمت في ظل الظروف المناسبة، فالطريقة المستخدمة في تطوير الاستراتيجية عندما تكون البيئة متغيرة بسرعة **Fast Changing Environment** لا يمكن استخدامها، ولا يجب استخدامها عندما تكون البيئة مستقرة **Stable-environment**.
- النقطة الثانية: أن أي منظمة لا يمكن أن تستخدم مدخل (طريقة) واحد فقط من المداخل المستخدمة في تطوير الاستراتيجيات، بل إن المنظمات تستخدم مداخل عدة في تطوير استراتيجياتها، فمثلاً إذا استخدمت المنظمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير استراتيجياتها فإنها تستخدم بجانبها – وبمستوى معين – الأسلوب السياسي **Political-activity**، إضافة إلى أن بعض عناصر الاستراتيجية قد تكون مفروضة على المنظمة.

5 -7 مراحل التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية في المنظمات

Phases of Strategic Management

مرت الإدارة الاستراتيجية بمراحل عدة حتى وصلت إلى شكلها الحالي، وهذه المراحل هي:

Phase 1	**Basic Financial Planning**	التخطيط المالي الأساسي .	المرحلة الأولى :
Phase 2	**Forecast-based Planning**	التخطيط المبني على التوقعات.	المرحلة الثانية :
Phase 3	**Strategy Planning [Externally Oriented Planning]**	التخطيط الاستراتيجي [التخطيط الموجه خارجياً]	المرحلة الثالثة :
Phase 4	**Strategic Management**	الإدارة الاستراتيجية	المرحلة الرابعة :

وفيما يلي توضيح مختصر لكل مرحلة من هذه المراحل:

المرحلة الأولى: التخطيط المالي الأساسي: [موازنات سنوية تقديرية].

وفي هذه المرحلة يقوم المدراء بإجراء التخطيط المالي من خلال الموازنات التقديرية لسنة واحدة قادمة، والمعلومات التي تُبنى على ضوئها هذه الموازنات مأخوذة من البيئة الداخلية للمنظمة، وهي غير شاملة ولا تخضع للتحليل الدقيق، باستثناء معلومات محدودة جداً يقدمها رجال المبيعات للإدارة. والمدى الزمني لهذا النوع من التخطيط هو سنة مالية واحدة فقط.

المرحلة الثانية: التخطيط المبني على التوقعات:

نظراً إلى أن الموازنات التقديرية السنوية أصبحت أقل فائدة على المدى الطويل، فقد اقترح المدراء وضع خطط خمسية **Five-year Plans** تغطي خمس سنوات قادمة، يتم إعدادها بناءً على معلومات من البيئة الداخلية للمنظمة، إضافة إلى تجميع معلومات من البيئة الخارجية بطريقة شخصية **Ad hoc basis**، وكل مدير هنا يسعى إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من الموارد المالية لإدارته، وتُعقد اجتماعات كثيرة لتنظيم هذه الخطط، والمدى الزمني لهذا النوع من التخطيط يتراوح بين 3-5 سنوات إلا أن فاعلية هذا النوع محدودة.

المرحلة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي:

نتيجة لعدم فاعلية الخطط الخمسية وللمشاكل التي تحدث بسبب التجاذب بين مدراء الإدارات على الموارد فقد اتجهت الإدارة العليا إلى السيطرة على عملية التخطيط من خلال التخطيط الاستراتيجي، وأُخِذت وظيفة التخطيط من أيدي المستويات الإدارية المباشرة وتم تركيزها في أيدي فريق للتخطيط **Planning Staff**، والذي تتركز وظيفته في تطوير الخطط الاستراتيجية للمنظمة، يساعده في ذلك مستشارون يزودون فريق التخطيط بمعلومات مهمة، وأساليب مبتكرة لاستخدامها في جمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية وتوقع الاتجاهات المستقبلية.

وتجتمع الإدارة العليا بأعضاء فريق التخطيط لتقييم وتحديث الخطة الاستراتيجية عند الحاجة إلى ذلك.

[وهذا النمط من التخطيط الذي يأتي من القمة إلى القاعدة **Top-down Planning** يركز فقط على صياغة الاستراتيجية ويترك قضايا التطبيق للمستويات الإدارية الوسطى والمباشرة]، حيث تلعب الإدارة العليا بمساعدة المستشارين دوراً أساسياً في عملية التخطيط وتترك عملية التطبيق للمستويات الإدارية المباشرة.

المرحلة الرابعة: الإدارة الاستراتيجية:

بعد التحقق من أن أفضل الخطط الاستراتيجية لا تساوي شيئاً بدون مساهمة والتزام المستويات الإدارية المباشرة في صياغتها وتطبيقها، قامت الإدارة العليا بتشكيل مجموعة تخطيطية **Planning Groups** من المدراء والموظفين الرئيسيين **Key Employees** من عدة مستويات إدارية من مختلف الأقسام، ومجموعات العمل، بحيث تقوم هذه المجموعة التخطيطية بتطوير عدد من الخطط الاستراتيجية المتكاملة، ووضع تفاصيل لقضايا التطبيق والتقييم والرقابة. وبدلاً من محاولة التوقع الدقيق والكامل للمستقبل (بهدف وضع الخطط) فإن الإدارة تركز على وضع سيناريوهات عدة محتملة للتخطيط وعدة استراتيجيات بديلة / طارئة.

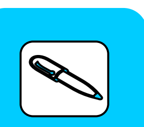
والمعلومات الاستراتيجية التي كان تداولها محصوراً سابقاً على الإدارة العليا أصبحت الآن – في ظل الإدارة الاستراتيجية – جاهزة في الشبكة المحلية للمنظمة، وشبكة الإنترنت، لتكون في متناول كل الأفراد في المنظمة .

وبالرغم من أن الإدارة العليا لا زالت صاحبة المبادرة في عمليات التخطيط الاستراتيجي إلا أن الاستراتيجيات التي يتم تبنيها قد تأتي من أي مكان آخر في المنظمة.

والتخطيط – هنا – [لم يعد من الأعلى إلى الأسفل وإنما هو محصلة تفاعل كل المستويات الإدارية، فالأفراد في كل المستويات الإدارية أصبحوا يشاركون في عملية التخطيط]، والشكل (1-10) يلخص مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية .

المرحلة	الخصائص
الموازنات	● تركز على الموازنات السنوية ● تهتم بالمعلومات الداخلية التي عادة ما تكون غير شاملة وغير دقيقة ● المدى الزمني لها سنة واحدة فقط ● تعد من قبل الإدارات الوسطى والمباشرة
التخطيط طويل المدى	● يركز على التخطيط لمدة 3: 5 سنوات ● يهتم بالمعلومات الداخلية إضافة إلى الحصول على معلومات من البيئة الخارجية بشكل شخصي ● المدى الزمني لا يتجاوز 5 سنوات ● يمارس الإعداد من قبل الإدارات الوسطى والمباشرة
التخطيط الاستراتيجي	● السيطرة على التخطيط من قبل الإدارة العليا (مركزية التخطيط) ● المعلومات التي يبنى عليها التخطيط داخلية وخارجية ● ويركز على التخطيط فقط ويترك التطبيق للمستويات الإدارية الوسطى والمباشرة ● المدى الزمني له طويل
الإدارة الاستراتيجية	● المدى الزمني بعيد ● التركيز على التخطيط الاستراتيجي المبني على معلومات من البيئة الداخلية والخارجية زائداً التركيز على التطبيق الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية ● التزام كل المستويات الإدارية بالإدارة الاستراتيجية

الشكل (1–10): مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية

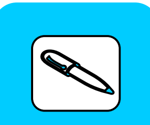


تدريب (7)

اذكر بعض المداخل المستخدمة في تطوير الاستراتيجيات.



تدريب (8)



تتبع مراحل التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية في المنظمات.

أسئلة التقويم الذاتي (4)

?

1. أذكر فوائد عملية التخطيط الاستراتيجي.
2. ما هي أهم الانتقادات التي وجهت للتخطيط الاستراتيجي؟
3. ما هي مكونات التخطيط الاستراتيجي؟

6- الأطراف المسؤولة عن وظيفة الإدارة الاستراتيجية
Who Performs the Task of Strategic Management

صحيح – كما لاحظنا – أن المدير التنفيذي في نهاية الأمر هو المسؤول عن الإدارة الاستراتيجية في المنظمة، باستثناء المنظمات الصغيرة التي يعتبر المدير التنفيذي هو المسؤول مسؤولية كاملة عن الإدارة الاستراتيجية فيها لكن هناك نقاطاً مهمة لابد من إدراكها هي:

- كل مدير في المنظمة يمتلك دوراً ما في صياغة وتطبيق الاستراتيجية، ومن الخطأ التفكير أن الإدارة الاستراتيجية هي مسؤولية الإدارة التنفيذية العليا لوحدها فقط.

- المدير التنفيذي يعتمد في صياغة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية على مجموعة من الأفراد الآخرين يشمل نائب الرئيس ومجموعة المدراء التنفيذيين **Line** والموظفين **Staff** الذين يتوقف نجاح المنظمة عليهم.
- تتركز مسؤولية المدير التنفيذي في صياغة الاستراتيجية على المرحلة النهائية، وهي مرحلة الاختيار، بينما يلعب الآخرون دوراً مهما في المراحل السابقة، وذلك من خلال تجميع وتحليل وتقييم المعلومات التي تبنى عليها عملية الاختيار .
- المنظمات الكبيرة توظف مجموعة من المختصين الاستراتيجيين على مستوى المنظمة لمساعدة المدير التنفيذي والمدراء الآخرين في صياغة الاستراتيجيات .
- المشاركة الجماعية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات تمثل نقطة إيجابية في عملية الإدارة الاستراتيجية .
- دور مجلس الإدارة في مراحل الإدارة الاستراتيجية هو في إعطاء تقييم نقدي لها، وفي النهاية الموافقة على الخطط الاستراتيجية ، ولكن من النادر - إن لم يكن من المستحيل - مشاركته في التفاصيل.

6 -1 المدراء الاستراتيجيون Strategists :

- هم الأشخاص **Individuals** المسؤولون عن نجاح أو فشل المنظمة .
- هم الأشخاص الأكثر تحملاً للمسؤولية المرتبطة بنجاح أو فشل المنظمة .
- هم الأشخاص الذين يقومون بعملية الإدارة الاستراتيجية .
- هم الأشخاص الذين يقومون برسم خطوات الإدارة الاستراتيجية ، وتتضمن مسح البيئة الداخلية والخارجية، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات وتنفيذها، وتقييم ومراقبة النتائج.

والاستراتيجيون يمتلكون ألقاباً متعددة مثل الرئيس التنفيذي **Chief-executive Officer**، والرئيس **President**، المالك **Owner**، رئيس مجلس الإدارة **Chairman of Board**، المدير التنفيذي **Executive-director**، المدير العام **General-manager**، مديرو مستوى النشاط **Divisional Level-managers**، مديرو المستوى الوظيفي **Functional-level Managers**، المستشار **Chancellor**، والعميد **Dean**.

هذا وفي معظم المنظمات يوجد نوعان من المدراء الاستراتيجيين:

● مدراء العموم **General-manager** :

[هم الأشخاص الذين يتحملون مسؤولية أداء المنظمة ككل أو أحد الأقسام الرئيسة في المنظمة] ويصنفون كما يلي:

- مديرو مستوى المنظمة:

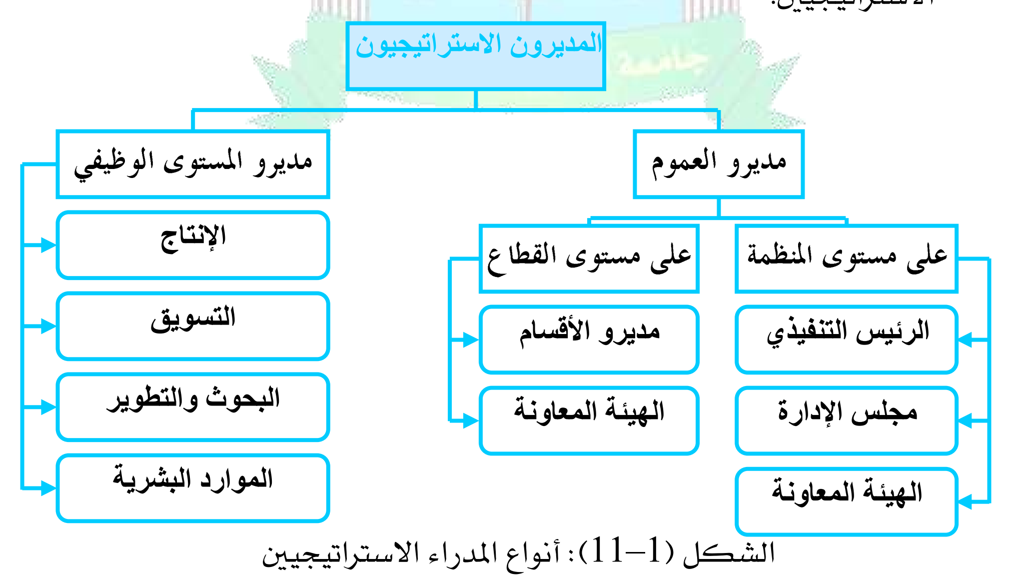
[وهم الرئيس التنفيذي، المديرون الكبار، أعضاء مجلس الإدارة، ويعتبر الرئيس التنفيذي هو المدير العام الرئيس في هذا المستوى].

- مديرو مستوى النشاط:

يوجدون في الشركات متعددة النشاط مثل مجموعة هائل سعيد أنعم، ويشملون رؤساء وحدات النشاط المستقلة والهيئة المعاونة لهم، أما بالنسبة لشركة تعمل في نشاط واحد فتجد أن مستوى النشاط والمنظمة واحد.

● مديرو المستوى الوظيفي:

[يتحمل المديرون الوظيفيون مسؤولية وظائف خاصة في مجال العمل، مثل الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، والبحوث والتطوير]، لذلك فإنهم لا يمتلكون الإلمام بكل عناصر الصورة، إلا أنهم يلعبون دوراً استراتيجياً رئيسياً في تطوير استراتيجيات وظيفية في مجال الإنتاج والتسويق، والبحوث والتطوير ... إلخ، وهذا يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وُضعت بمعرفة مديري مستوى النشاط والمنظمة، والشكل (1-11) يبين أنواع المدراء الاستراتيجيين.



الشكل (1–11): أنواع المدراء الاستراتيجيين

6 -2 المسؤولية الاجتماعية للمنظمات Social-Responsibility :

المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مفهوم يتم تداوله كثيراً في الأدبيات الإدارية، وبالرغم من أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من المفاهيم المتأصلة والبارزة في النظام الإسلامي إلا أنه بدأ في الظهور حديثاً – القرن العشرين – في المجتمعات الغربية نتيجة لاعتبارات عدة، تأتي في مقدمتها الضغوط الشعبية باتجاه أن تلعب هذه المنظمات دوراً اجتماعياً بسبب ما تحققه هذه المنشآت من أرباح من ناحية، وبسبب التأثيرات البيئية لنشاط هذه المنظمات على البيئة من ناحية أخرى، مثل المنشآت النووية، ومنشآت صناعة السيارات، والبتروكيماويات، وغيرها.

[ويُقصد بالمسؤولية الاجتماعية: هو أن تأخذ المنظمة في الاعتبار مصالح الغير عند صناعتها لقراراتها سواءً كان الغير داخل المنظمة أو خارجها]، بمعنى أن تُؤخذ مصلحة المجتمع إلى جانب المصلحة الخاصة بالمنظمة عند وضع الاستراتيجيات.

أبعاد المسؤولية الاجتماعية

Dimension of Social Responsibility :

تأخذ المسؤولية الاجتماعية بعدين أساسين هما:

- **البعد الداخلي** Internal Dimension :

ويتمثل باهتمام المنشأة بالأوضاع الخاصة بالعاملين، مثل تحسين مرتباتهم، ومنحهم إجازات سنوية مدفوعة، وتأمين صحي، وقروض لمساعدة الموظفين لبناء مساكن، وتحسين ظروف العمل المحيطة، وتوفير نواد اجتماعية ورياضية.

- **البعد الخارجي** External Dimension :

ويشمل اهتمام المنظمات بالمجتمع الخارجي المحيط بها من عدة جوانب أهمها:

- تحسين مستوى حياة أفراد المجتمع **Quality of Life**، وتتمثل في المساهمة بتحسين مستوى معيشة أفراد المجتمع، وصحة الأفراد.

قضايا البيئة Environmental Issues: **وتشمل :**

- تخفيض نسبة التلوث إلى الحد الأدنى المسموح به، والاقتصاد في الطاقة.
- تمويل الأنشطة المحلية التي تخدم المجتمع، ودعم الأعمال الخيرية.
- الاهتمام بإنتاج منتجات سليمة وذات جودة عالية.

- الأخذ في الاعتبار مصالح الأطراف الأخرى، كالمساهمين والعملاء والموردين والحكومة والنقابات.
- إعطاء فرص متساوية للتوظيف دون تمييز.
- الابتعاد عن ممارسة أشكال الفساد المختلفة التي تؤثر سلباً على المجتمع، والمتمثلة في إعطاء الرشوة، والمنافسة غير الشريفة، والممارسات السياسية غير القانونية.

6 -3 العوامل المؤثرة في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

1- حجم المنظمة:

فكلما كان حجم المنظمة كبيراً كانت مسئوليتها الاجتماعية أكبر.

2- مجال عمل المنشأة ونوع التكنولوجيا التي تستخدمها:

فالمنشأة التي تؤثر سلباً على البيئة المحيطة بها يلزمها لعب دور اجتماعي أكبر، فمثلاً منشآت صناعة الأوراق التي تقوم صناعتها على قطع الأشجار يجب عليها الاهتمام بالتشجير، وهكذا فيما يتعلق بالمنشآت الأخرى كالمحطات النووية، وصناعة السيارات.

3- قيم المدراء:

تلعب قيم الإدارة وفلسفتها دوراً بارزاً في مجال المسؤولية الاجتماعية. فكلما كانت قناعات الإدارة وإيمانها بالمسؤولية الاجتماعية كبيراً، أدى إلى اهتمامٍ عالٍ بدور المنظمة تجاه المجتمع.

4- الوعي السائد في المجتمع نحو أهمية مشاركة المنظمات ومسؤوليتها تجاه البيئة.

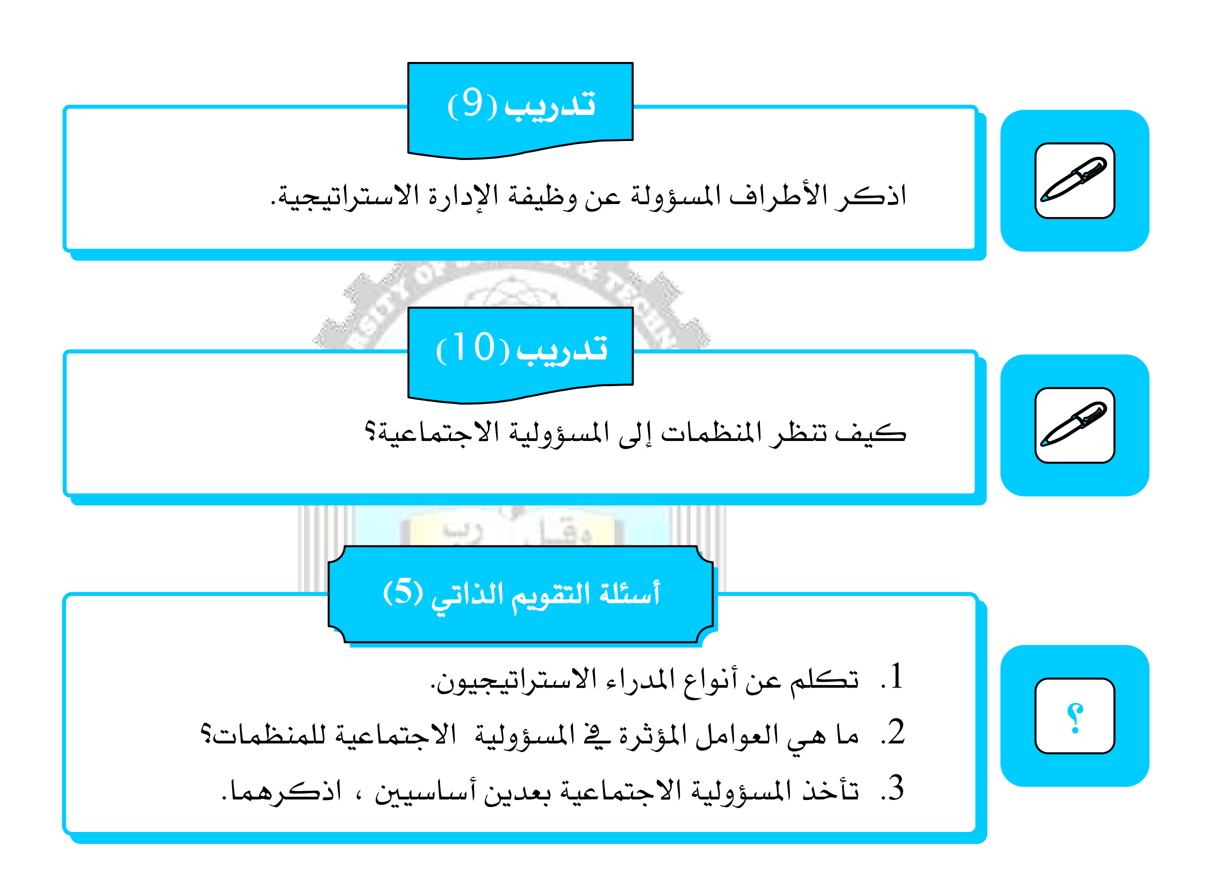
كيف تفهم المنظمات المسؤولية الاجتماعية:

تنظر المنظمات إلى المسؤولية الاجتماعية من زاويتين:

1- **الزاوية الأولى**: المسؤولية الاجتماعية وتمثل على المدى القصير تكاليف تقلل من أرباح المنظمة، حيث تنظر المنظمات إلى ما تقدمه للعاملين من مرتبات مجزية، وتأمين صحي، وإلى التعويضات التي تقدمها نتيجة للتشريعات التي تصدرها الدولة، والتي بموجبها تقدم هذه الشركات التعويضات وتقوم بتحسين

الصناعات، كصناعة السيارات وغيرها لتكون صناعات غير مضرة بالبيئة، تنظر إلى كل هذه النفقات باعتبارها تكاليف تَحُدُّ من أرباحها.

2- **الزاوية الثانية**: المسؤولية الاجتماعية على المدى البعيد وتمثل استثماراً من خلال السمعة الجيدة التي تكتسبها، وما يترتب على ذلك من إقبال المستهلكين على شراء المنتجات التي تنتجها هذه المنظمات.



تدريب (9)

اذكر الأطراف المسؤولة عن وظيفة الإدارة الاستراتيجية.

تدريب (10)

كيف تنظر المنظمات إلى المسؤولية الاجتماعية؟

أسئلة التقويم الذاتي (5)

1. تكلم عن أنواع المدراء الاستراتيجيون.
2. ما هي العوامل المؤثرة في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات؟
3. تأخذ المسؤولية الاجتماعية بعدين أساسيين، اذكرهما.

7- الخلاصة:

ركزت هذه الوحدة على المفاهيم الأساسية في الإدارة الاستراتيجية حيث أوضحت أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يقصد به: العمليات التي تشمل عدة أنشطة أساسية ومتداخلة وهي: تحليل البيئة و صياغة الاستراتيجيات، و تطبيق الاستراتيجيات، وتقييمها.

كما تم عرض متكامل للإدارة الاستراتيجية سيصاحبنا في بداية كل وحده من وحدات الكتاب المقرر.

و قد اهتمت هذه الوحدة بمفهوم الاستراتيجية على أنها الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها و رسالتها.

و عند مناقشتنا لمستويات الاستراتيجية ذكرنا أن هناك ثلاثة مستويات تمثلت في الآتي:

- الاستراتيجية على مستوى المنظمة.
- الاستراتيجية على مستوى القطاع(الأعمال).
- الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.

كما تم تناول مداخل تطوير الإستراتيجيات و ذكرنا أن هناك مجموعة من المداخل المستخدمة في تطوير الإستراتيجيات ومنها:

نظام التخطيط الإستراتيجي/ الخطي. القيادات/ الرؤية الإستراتيجية.

السياسات التنظيمية. التدرج المنطقي/ التكيفي.

الإستراتيجيات المفروضة. عمليات/ طرائق متعددة لتطوير الإستراتيجية.

كما تم استعراض مراحل التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية في المنظمات وذكرنا أن هناك أربع مراحل مرت بها الإدارة الاستراتيجية حتى وصلت إلى شكلها الحالي تمثلت في الآتي:

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط المالي الأساسي.

المرحلة الثانية: التخطيط المبني على التوقعات

المرحلة الثالثة: مرحة التخطيط الاستراتيجي.

المرحلة الرابعة: الإدارة الاستراتيجية.

و أخيراً تم تناول الأطراف المسؤولة عن وظيفة الإدارة الاستراتيجية والمدراء الاستراتيجيين و المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

8- لمحة مسبقة عن الوحدة الثانية:

سبق القول أن الإدارة الإستراتيجية يقصد بها: مجموعة العمليات التي تشمل عدة نشاطات أساسية و متداخلة و هي: تحليل البيئة(التحليل الاستراتيجي) وصياغة الاستراتيجيات و تطبيق الاستراتيجيات، و تقييم الاستراتيجيات، و أوضحنا أن التحليل البيئي يقصد به: مراقبة و تقييم المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتقديمها للإدارة.

وفي الوحدة القادمة سوف نتناول دارسة البيئة الخارجية التي نقصد بها: كل العناصر أو المتغيرات التي تقع خارج المنظمة و تمتلك تأثيراً عليها، مثل: المتغيرات الاقتصادية، و العملاء، و الموزعين، و الحكومة، والاتحادات العمالية، كما سنقوم بالشرح والتوضيح للبيئة العامة والبيئة الخاصة(الصناعية) واللتين تشكلان البيئة الخارجية للمنظمة.



9- إجابـــة التدريبــــات

إجابة التدريب(1)

يشمل صياغة الاستراتيجية تطوير رسالة المنظمة بناء على التعرف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، و تحديد عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتأسيس الأهداف طويلة المدى، و توليد الاستراتيجيات، البديلة و أخيراً اختيار استراتيجيات محددة للتنفيذ.

و مرحلة صياغة الاستراتيجيات و بالذات على مستوى المنظمة، تشمل تحديد أنواع الأعمال الجديدة التي يتم دخولها، و الأعمال التي يتم تصفيتها، وهل سيتم التوسع في العمليات القائمة؟ أو التنوع؟ وهل يتم الدخول إلى أسواق دولية؟ وهل يتم الإندماج أو المشاركة؟ وقرارات صياغة الاستراتيجيات تلزم المنظمة بمنتجات و أسواق وتكنولوجيا و موارد محددة خلال فترة زمنية معينة.

إجابة التدريب(2)

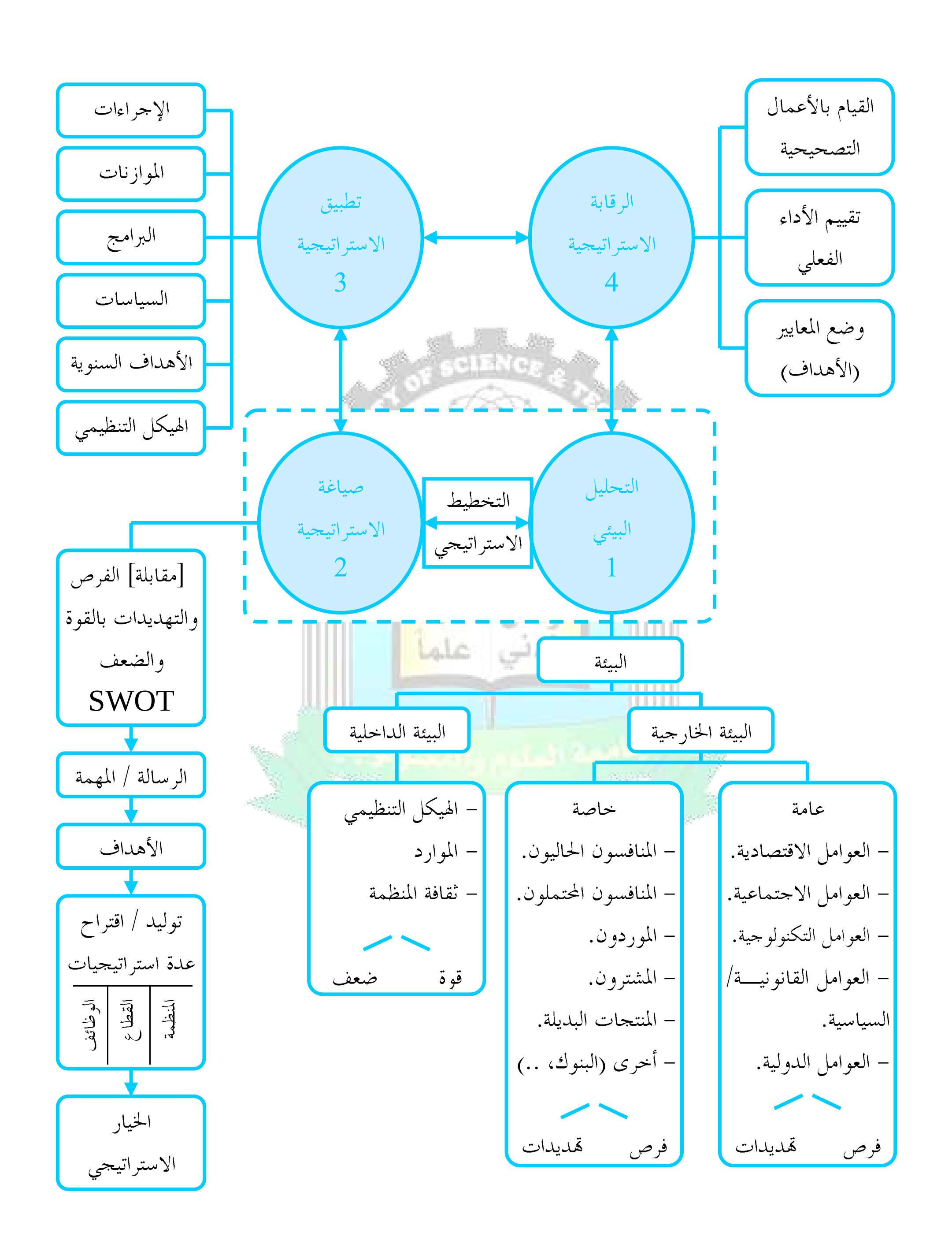
يقصد بتطبيق الاستراتيجية: العمليات التي يتم من خلالها وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ من خلال الهيكل التنظيمي، والأهداف السنوية، والسياسات، والإجراءات، والقواعد، و البرامج، والموازنات.

أي أن التطبيق الاستراتيجي يستدعي من المنظمة أن تؤسس(تصنع) أهدافاً سنوية، و ترسم السياسات، و تضع الحوافز للعاملين، و تعمل على توزيع الموارد حتى يمكن تنفيذ الإستراتيجيات، والتطبيق الاستراتيجي يتضمن خلق هيكل تنظيمي فعال، و توجيه المجهودات التسويقية، و تجهيز الموازنات، و تطوير استخدام أنظمة المعلومات، وربط تعويضات العاملين بالأداء التنظيمي. و يعتبر التطبيق الاستراتيجي من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث أن التطبيق الاستراتيجي الناجح يتوقف على قدرة المدير على تحفيز العاملين، و يستدعي توفر مهارات فردية جيدة لنجاحه.

إجابة التدريب(3)

عمليات الإدارة الاستراتيجية يمكن دراستها وتطبيقها بطريقة جيدة من خلال نموذج يعرض / يعكس أنواعاً مختلفة من المراحل.

ولغرض الدراسة وفهم المادة فهماً جيداً فإن النموذج الذي سيصاحبنا في كل أجزاء الكتاب يعرض طريقة واضحة و عملية لصياغة و تطبيق و تقييم الاستراتيجيات و العلاقات بين المكونات الأساسية لمراحل الإدارة الاستراتيجية.



إجابة التدريب(4)

يطلق على التحليل البيئي أيضاً مصطلح الفحص البيئي أو المراجعة الخارجية أو التقييم الخارجي أو التحليل الصناعي.

ويعرف التحليل البيئي بأنه: مراقبة و تقييم المعلومات البيئية الداخلية و الخارجية للمنظمة و تقديمها للإدارة العليا، بمعنى أوسع فإن التحليل البيئي يقصد به: جمع، و تحليل، و تقييم المعلومات حول الاتجاهات البيئية الخارجية (اقتصادية، سياسية، منافسين)، ذات العلاقة لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها و الاستفادة منها، أو التهديدات التي يمكن تجنبها أو التخفيف منها من قبل المنظمة، والتعرف على عناصر البيئة الداخلية و تقييمها(هيكل تنظيمي، موارد، ...) لتحديد عناصر القوة والضعف في وظائف المنظمة و القضايا المرتبطة بها بهدف تطوير عناصر القوة و إصلاح جوانب الضعف، فالتحليل البيئي يتضمن تحليل البيئة الداخلية و البيئة الخارجية.

إجابة التدريب(5)

في المنشآت الكبيرة ذات المنتجات المتعددة هناك ثلاثة مستويات للاستراتيجية:

- الاستراتيجية على مستوى المنظمة.
- الاستراتيجية على مستوى القطاع(الأعمال).
- الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.

إجابة التدريب(6)

تعرف الاستراتيجية بأنها الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها، و بمعنى أوسع هي الوسيلة للوصول إلى النهايات وهذه النهايات تتعلق بأهداف ورسالة المنظمة.

وبمعنى أشمل هي الاتجاه أو المجال الذي تتبناه المنظمة على المدى الطويل الذي يحقق لها المزايا من خلال ترتيب مواردها في ظل بيئة متغيرة بغرض تحقيق أهداف أصحاب المصالح.

إجابة التدريب(7)

هناك مجموعة من المداخل المستخدمة في تطوير الاستراتيجيات و منها:

- نظام التخطيط الإستراتيجي/ الخطي.
- القيادات/ الرؤية الاستراتيجية .

- السياسات التنظيمية.
- التدرج المنطقي/ التكيفي.
- الاستراتيجيات المفروضة.
- عمليات/ طرق متعددة لتطوير الاستراتيجية .

إجابة التدريب(8)

مـرت الإدارة الاسـتراتيجية بمراحـل عـدة حتـى وصلـت إلى شـكلها الحـالي وهـذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: التخطيط المالي(موازنات سنوية تقديرية).

المرحلة الثانية: التخطيط المبنى على التوقعات.

المرحلة الثالثة: التخطيط الإستراتيجي(التخطيط الموجه خارجياً).

المرحلة الرابعة: الإدارة الاستراتيجية .

إجابة التدريب(9)

المـدير التنفيـذي في نهايـة الأمـر هـو المسـؤول عـن الإدارة الاسـتراتيجية في المنظمـة، لكن هناك نقاط مهمة لا بد من إدراكها :

- كل مدير في المنظمـة يمتلك دوراً مـا في صياغة و تطبيـق الاسـتراتيجية، و من الخطأ التفكير أن الإدارة الاستراتيجية هـي مسؤولية الإدارة التنفيذية العليا لوحدها فقط.
- إن المـدير التنفيـذي يعتمـد في صـياغة و تطبيـق الإدارة الاسـتراتيجية علـى مجموعـة مـن الأفـراد الآخـرين يشـمل نائـب الـرئيس و مجموعـة المـدراء التنفيذيين و الموظفين الذين يتوقف نجاح المنظمة عليهم.
- تتركـز مسـؤولية المـدير التنفيـذي في صـياغة الاسـتراتيجية في المراحـل النهائية، وهـي مرحلـة الاختيـار بينمـا يلعب الآخـرون دوراً مهمـاً في المراحـل السابقة.
- المنظمات الكبيرة توظف مجموعة من المختصين الاستراتجيين على مستوى المنظمـــة لمســـاعدة المـــدير التنفيـــذي و المـــدراء الآخـــرين في صـــياغة الإستراتيجيات.
- المشاركة الجماعية في صياغة و تنفيذ الاستراتيجيات تمثل نقطة إيجابية في عملية الإدارة الاستراتيجية.

- دور مجلس الإدارة في مراحل الإدارة الاستراتيجية هو في إعطاء تقييم نقدي لها، وفي النهاية الموافقة على الخطط الاستراتيجية، ولكن من النادر إن لم يكن من المستحيل مشاركته في التفاصيل.

إجابة التدريب(10)

تنظر المنظمات إلى المسؤولية الاجتماعية من جهتين:

الزاوية الأولى: المسؤولية الاجتماعية وتمثل على المدى القصير تكاليف تقلل من أرباح المنظمة، حيث تنظر المنظمات إلى ما تقدمه للعاملين من مرتبات مجزية، و تأمين صحي، وإلى التعويضات التي تقدمها نتيجة للتشريعات التي تصدرها الدولة التي بموجبها تقدم هذه الشركات التعويضات و تقوم بتحسين الصناعات كصناعة السيارات و غيرها، لتكون صناعات غير مضرة بالبيئة، تنظر إلى كل هذه النفقات باعتبارها تكاليف تحد من أرباحها.

الزاوية الثانية: المسؤولية الاجتماعية على المدى البعيد تمثل استثماراً من خلال السمعة الجيدة التي تكتسبها، و ما يترتب على ذلك من إقبال المستهلكين على شراء المنتجات التي تنتجها هذه المنظمات.

10-مسرد المصطلحات:

1- الإدارة الاستراتيجية : Strategic Management

هي العمليات **Process** التي تشمل عدة نشاطات أساسية ومتداخلة تتمثل في تحليل البيئة (التحليل الاستراتيجي)، وصياغة الاستراتيجيات، وتطبيق الاستراتيجيات، وتقييم الاستراتيجيات.

2- التخطيط الاستراتيجي : Strategic Planning

دراسة وتحليل وتقييم البيئة وصياغة الاستراتيجيات .

3- التحليل البيئي : Environmental Analysis

ويقصد به: مراقبة وتقييم المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتقديمها للإدارة العليا.

4- البيئة : Environment

يقصد بالبيئة: كل العناصر والمتغيرات (اقتصادية، سياسية، منافسين، هيكل تنظيمي ...) التي تحيط بالمنظمة وتمتلك تأثيراً عليها، وتنقسم إلى البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

5- البيئة الخارجية : External Environment

يقصد بالبيئة الخارجية كل العناصر والمتغيرات التي تقع خارج المنظمة، وتمتلك تأثيراً عليها، مثل المتغيرات الاقتصادية والسياسية ... والعملاء والموزعين . وتنقسم إلى بيئة عامة وبيئة خاصة.

6- البيئة العامة : General Environment

وتعرف بأنها: جزء من البيئة الخارجية، وتشمل العوامل والمتغيرات التي تؤثر على كافة المنظمات وليس على بعضها، أي أن تأثيرها لا يقتصر على منظمات دون أخرى، كما أنه يصعب إلى حد كبير السيطرة عليها، وتشمل العوامل الاقتصادية والاجتماعية ... إلخ.

7- البيئة الخاصة (الصناعة) :Industry Environment

تعرف بأنها البيئة التي تمارس تأثيراً متفاوتاً على المنظمات [أي أنها تؤثر على بعض المنظمات ولا تؤثر على البعض الآخر]، ويمكن التأثير فيها إلى حدٍ ما.

8. الفرص :Opportunities (O)

وجود أوضاع ومجالات مشجعة في المحيط الخارجي للمنظمة، يمكن للمنظمة الاستفادة منها إذا أحسنت استغلالها.

9. التهديدات :Threats (T)

وجود مشاكل وأوضاع مضطربة وغير مناسبة في المحيط الخارجي للمنظمة تهدد المنظمة.

10. القوة : Strengths (S)

امتلاك المنشأة لميزات معينة تجعلها تستطيع أن تنافس بها المنظمات الأخرى ، وتحقق مزايا تنافسية عليها.

11. الضعف :Weakness (W)

وجود جوانب ضعف معينة في المنظمة تحد من قدرتها على المنافسة.

12. البيئة الداخلية :Internal Environment

يقصد بها: كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها، وتشمل الهيكل التنظيمي، وموارد المنظمة وثقافتها.

13. المسؤولية الاجتماعية :Social Responsibility

هي أن تأخذ المنظمة مصالح الغير في الاعتبار عند صناعتها لقراراتها (استراتيجياتها)، سواءً كان الغير داخل المنظمة أو خارجها.

11- مراجع الوحدة:

1. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: نماذج و حالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، 2002م.
2. إسماعيل محمد ا لسيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، 1990م.
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، 2003م.
4. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، 2004م.
5. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المدخل و المفاهيم و العمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004م


UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
وقل رب
زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا

الفرص التي يمكن استغلالها والاستفادة منها، أو التهديدات التي يمكن تجنبها أو التخفيف منها من قبل المنظمة، والتعرف على عناصر البيئة الداخلية وتقييمها [هيكل تنظيمي، موارد، ...] لتحديد عناصر القوة والضعف في وظائف المنظمة والقضايا المرتبطة بها بهدف تطوير عناصر القوة وإصلاح جوانب الضعف، فالتحليل البيئي يتضمن تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية].

وتستخدم المنظمة التحليل البيئي لتجنب المفاجآت الاستراتيجية وللتأكد من سلامة توجهها المستقبلي. وقد وجد الباحثون أن هناك علاقة قوية بين التحليل البيئي وتحقيق الأرباح.

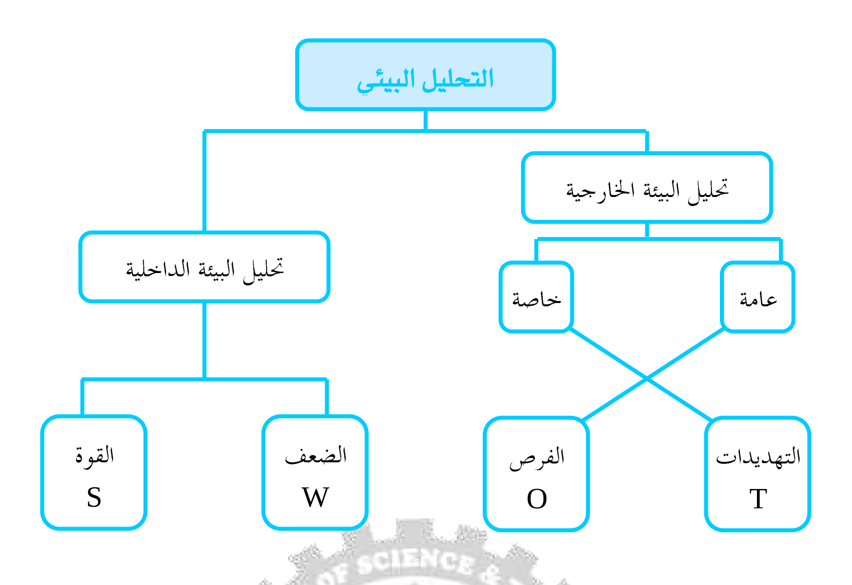
ولأن التحليل البيئي مُكلِف ويستغرق وقتاً طويلاً فيجب توجيهه نحو العناصر ذات التأثير القوي على حاضر ومستقبل المنظمة .

والهدف من التحليل البيئي – كما هو واضح من التعريف – هو إعداد كشف محدود Finite-list يتكون من الفرص التي تقدمها البيئة، سواء في الجانب الاقتصادي أو الاجتماعي ... إلخ، التي يمكن للمنظمة أن تستفيد منها أو التهديدات التي ينبغي على المنظمة تجنبها.

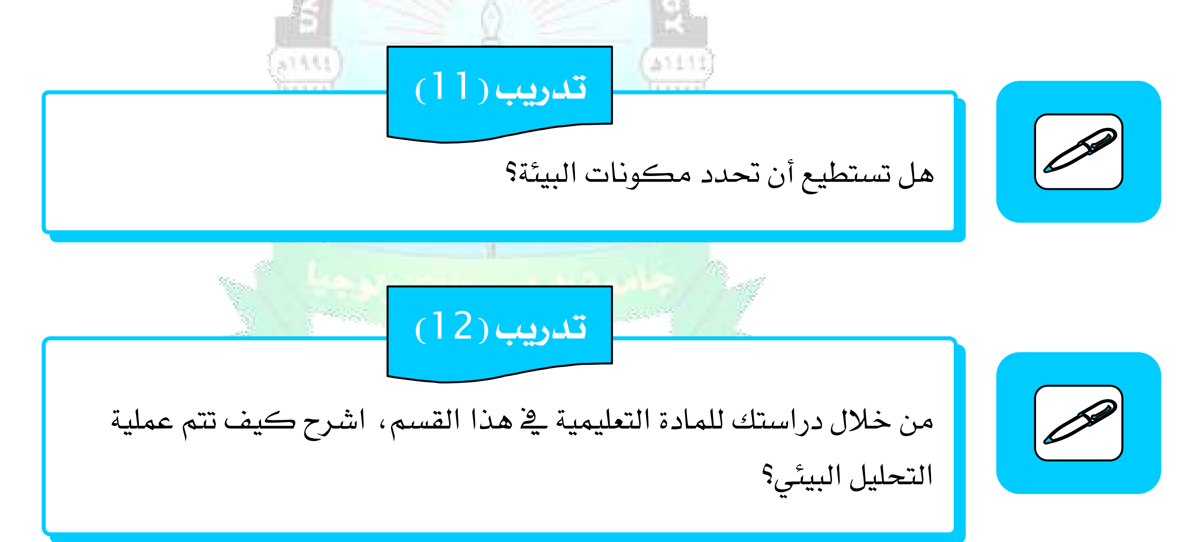
وكما يشير المصطلح (محدود) فإن التحليل البيئي لا يهدف إلى تطوير كشف شامل وكامل بكل المتغيرات، ولكنه يهدف إلى التعرف على المتغيرات الأساسية Key-variable التي تؤثر تأثيراً عملياً على المنظمة.

وينبغي على المنظمات أن تكون قادرة على الرد والتعامل مع المتغيرات البيئية بطريقة فعالة من خلال صياغة استراتيجيات تستفيد من الفرص المتاحة وتقلل من التهديدات المحتملة.

هذا وتمارس الإدارة الاستراتيجية ثلاثة مستويات من التحليل البيئي، يركز الأول على البيئة الخارجية العامة General/Microenvironment Analysis، والثاني يركز على البيئة الخارجية الخاصة/الصناعية/بيئة العمل Task/Industry Environment Analysis، والمستوى الثالث والأخير دراسة بيئة المنظمة الداخلية نفسها Internal Environment Analysis، والشكل (2-2) يمثل الإطار العام للتحليل البيئي للمنظمة.



الشكل(2–2) : الإطار العام للتحليل البيئي Environmental Analysis Framework



تدريب (11)

هل تستطيع أن تحدد مكونات البيئة؟

تدريب (12)

من خلال دراستك للمادة التعليمية في هذا القسم، اشرح كيف تتم عملية التحليل البيئي؟

أسئلة التقويم الذاتي (6)

1. اشرح باختصار مفهوم البيئة.
2. ماذا نقصد بالمصطلحات الآتية:
   أ- البيئة الخارجية؟
   ب- البيئة العامة؟
   ج- البيئة الخاصة (الصناعية)؟
   د- البيئة الداخلية؟
3. ما هي العناصر والمتغيرات التي تحيط بالمنظمة؟
4. تمارس الإدارة الاستراتيجية ثلاثة مستويات من التحليل البيئي اذكرها.

؟

3- عناصر البيئة الخارجية العامة General Environment Elements

تتأثر كل المنظمات بالعناصر البيئية العامة الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية والقانونية، والسياسية، والدولية.

وحيث إن هدف الإدارة الاستراتيجية أو المدراء الاستراتيجيين هو تمكين المنظمات من ممارسة نشاطاتها بفاعلية في إطار الفرص التي يمكن الاستفادة منها والتهديدات التي تواجهها، فإن على المدراء الاستراتيجيين معرفة وتحليل عناصر البيئة العامة محلياً ودولياً لاكتشاف هذه الفرص والتهديدات، ومن ثم التعامل معها.

3 -1 العوامل الاقتصادية Economic Factors:

تشير طبيعة المتغيرات الاقتصادية إلى توجهات وخصائص النظام الاقتصادي الذي تمارس فيه المنظمات نشاطاتها وأعمالها. وتمتلك العناصر والمتغيرات الاقتصادية تأثيراً كبيراً على منظمات الأعمال، فالمتغيرات التي تحصل في هذه العناصر وفي بقية العناصر الخاصة بالبيئة الخارجية تعكس إما فرصاً Opportunities أو تهديدات Threats يجب على المدراء الاستراتيجيين أخذها في الاعتبار وهم يرسمون استراتيجياتهم. وسنتناول فيما يلي أهم العوامل الاقتصادية، المتمثلة في: إجمالي الدخل القومي، ومعدلات الفائدة، ومعدلات التضخم، ومعدلات أسعار الصرف.

3-1-1 إجمالي الناتج القومي Gross National Product (GNP) :

يعرف إجمالي الناتج القومي بأنه: **القيمة الإجمالية السنوية للمنتجات سواءً كانت سلعاً أو خدمات.** ويمثل هذا المتغير مؤشراً قوياً للنمو الاقتصادي. فالنمو المتوسط والثابت لإجمالي الدخل القومي يخلق وضعاً اقتصادياً جيداً ويزيد من متوسط دخل الفرد، وهذا يؤدي إلى زيادة حجم الطلب على منتجات الشركات، وزيادة نفقات المستهلكين، ومن ثم فإن الفرص هنا تكون جيدة، سواءً بالنسبة للأعمال القائمة أو لتأسيس أعمال وأنشطة جديدة.

وفي المقابل فإن انخفاض إجمالي الناتج القومي يؤدي إلى انخفاض متوسط دخل الفرد، وهذا يؤدي إلى انخفاض النفقات، ويقلل من الطلب على منتجات الشركات لذلك فإنه يزيد من ضغوط المنافسة ويقود إلى حروب أسعار، وبذلك فإن انخفاض الناتج القومي يمثل تهديداً لكثير من الأعمال.

3-1-2 معدلات الفائدة Interest Rate :

معدلات الفائدة القصيرة الأجل أو الطويلة الآجل تؤثر بشكل واضح على حجم الطلب بالنسبة للسلع والخدمات، فمعدل الفوائد المنخفض على القروض قصيرة الأجل يشجع على زيادة الطلب، والإنفاق على منتجات التجزئة (ملابس، أغذية)، ومعدل الفوائد المنخفضة على القروض طويلة الأجل يشجع على زيادة الطب وعلى الإنفاق على السلع المعمرة، مثل السيارات، المباني، الأجهزة المنزلية، المعدات الرأسمالية، وبالتالي فإن انخفاض سعر الفوائد يمثل للشركات التي تنتج هذه المنتجات فرصاً لابد من استغلالها، ويعتبر رفع معدلات الفائدة بالنسبة للشركات العاملة في هذا المجال مصدراً للتهديد.

3-1-3 معدلات التضخم Inflation Rates :

[**التضخم هو: الزيادة المستمرة في أسعار المنتجات أو أغلبها**، ومعدلات التضخم المرتفعة تؤدي بشكل عام إلى خلق قيود وتهديدات على منظمات الأعمال].

فالتضخم يجعل تكاليف المدخلات التي تستخدمها المنظمات مثل تكاليف المواد الخام وقطع الغيار والأجور والمرتبات مرتفعة، وهذا بدوره يقود إلى ارتفاع أسعار المخرجات المتمثلة في منتجات هذه المنظمات، وبالتالي انخفاض الطلب على هذه المنتجات، وهذا بدوره يعرض الخطط الاستثمارية في مجال التوسع والتجديد لهذه الشركات للخطر، ويخلق انكماشاً اقتصادياً Economic-recession،

ويدفع بالاقتصاد إلى الركود والكساد، **[وهكذا نستطيع القول بشكل عام : إن التضخم المرتفع يمثل تهديداً للشركات، بينما يمثل التضخم المنخفض محفزاً وفرصة للنفقات الرأسمالية والتملك]**، غير أن ارتفاع معدل التضخم يشكل فرصة لبعض الشركات، فمثلاً فإن شركات النفط قد تستفيد أثناء فترات التضخم من حالة ارتفاع أسعار البترول بطريقة أسرع من ارتفاع تكاليف التنقيب والتكرير والنقل.

4-1-3 معدلات أسعار صرف العملات Currency-exchange Rate

إن معدلات أسعار الصرف **تحدد قيمة العملات الوطنية بالنسبة لباقي العملات،** وحركة معدلات أسعار الصرف لها تأثير مباشر على القدرة التنافسية لمنتجات الشركات المحلية في الأسواق العالمية. فعندما تعمل الظروف الاقتصادية وغيرها على رفع سعر العملة الوطنية (الريال مثلاً) مقابل العملات الخارجية فإن الشركات المحلية تجد نفسها في الأسواق العالمية في وضع تنافسي غير جيد Competitive-disadvantage؛ لأن المستهلك الأجنبي يكون أقل تحمساً في شراء منتجات الدولة التي سعر عملتها مرتفع، إذ أن قيمة هذه المنتجات تكون مرتفعة مقارنة بالمنتجات التي تنتج في بلده، وفي المقابل فإن المستهلكين المحليين وبسبب ارتفاع سعر عملتهم المحلية فإنهم يتجهون لشراء السلع الأجنبية بسبب رخصها مقارنة بالسلع المحلية.

[وهكذا نلاحظ أن ارتفاع سعر العملة المحلية مقارنة بالعملات الأجنبية يمثل تهديداً للشركات المحلية، بينما يمثل انخفاض سعر العملة المحلية مقارنة بالعملات الأجنبية فرصة للشركات المحلية لاكتساب ميزة تنافسية].

3 -2 العوامل الاجتماعية والثقافية Socio Cultural Factors

تمتلك هذه العوامل تأثيراً كبيراً على أنشطة المنظمات، سواء كانت هذه المنظمات صغيرة أو كبيرة، ربحية أو غير ربحية، والعوامل الاجتماعية أو الثقافية تشمل: التقاليد، والقيم، وتوجهات المجتمع، وخروج المرأة للعمل، وارتفاع مستوى التعليم، ومعدلات نمو السكان، والتركيب الهيكلي للسكان.

3-2-1 التقاليد Tradition :

[ويقصد بها **الممارسات الاجتماعية التي تتناقلها الأجيال عبر السنين]**، ومن أمثلتها الاحتفالات المرتبطة بالمناسبات الاجتماعية كالأعياد الدينية والوطنية. ونلاحظ أن هذه المناسبات تخلق فرصاً كبيرة للكثير من الشركات كشركات الملابس، وألعاب الأطفال، وبعض المواد الغذائية بسبب إقبال المستهلكين عليها.

3-2-2 القيم Values :

[وتعرف بأنها **مجموعة من المعتقدات المهمة التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع ويلتزم بها وتحدد عادة الصواب من الخطأ والجيد من السيئ والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني**، ومن أمثلة القيم بشكل عام: الصدق، والأمانة، والالتزام بالمواعيد. أما على مستوى المنشآت فإن إدارة الوقت، والاهتمام بجودة المنتج، واحترام العملاء تمثل بعض القيم المهمة فيها، وهذه القيم قد تشكل فرصاً أو تهديداً أمام الشركات.

3-2-3 توجهات المجتمع Society Trends :

تخلق توجهات المجتمع العديد من الفرص أو التهديدات لمنظمات الأعمال، فمثلاً الاهتمام بالصحة والرشاقة الذي يسود الكثير من المجتمعات أعطى نجاحاً مالياً للعديد من الشركات التي تنتج الأجهزة الرياضية والأغذية التي لا تسبب السمنة Diet-food، وفي نفس الوقت فإن هذه التوجهات تمثل تهديداً لبعض المنظمات مثل الشركات المنتجة للتبغ واللحوم.

3-2-4 خروج المرأة للعمل وزيادة دورها الاجتماعي :

إن خروج المرأة للعمل وزيادة الدور الاجتماعي الذي تقوم به أدى إلى زيادة الطلب [خلق فرص] على بعض المنتجات، مثل حضانات الأطفال، والوجبات السريعة والجاهزة، أو زيادة الطلب على سلع معيّنة مثل الغسالات والمكانس الكهربائية.

3-2-5 ارتفاع مستوى التعليم :

إن ارتفاع مستوى التعليم لدى الأفراد يمكنهم – بشكل عام – من الحصول على فرص عمل جيدة، وبالتالي زيادة دخولهم وزيادة القوة الشرائية لديهم، وهذا يعود إلى زيادة الطلب على بعض المنتجات، وخلق فرص للشركات التي تنتج هذه

المنتجات، كما أن ارتفاع مستوى التعليم يؤدي إلى مستوى وعي أكبر نحو شروط وظروف العمل التي يجب توفرها في المنظمات.

6-2-3 معدلات نمو السكان Growth Rate of Population :

الزيادة في عدد السكان تمثل فرصاً للكثير من المنظمات بسبب زيادة الطلب على منتجاتها.

7-2-3 التركيب الهيكلي للسكان :

إذا كان الشباب يمثل النسبة الكبرى من عدد السكان مقارنة بالأفراد الذين وصلوا أو قاربوا سن التقاعد، فإن هذا يخلق فرصاً أفضل للشركات التي تهتم بالمنتجات الخاصة بالشباب، ويقلل من فرص الشركات التي تنتج منتجات خاصة بكبار السن، وبالمثل إذا كان المجتمع غالبيته من الإناث فإن الشركات التي تهتم بمنتجات الإناث تجد في ذلك فرصة كبيرة لتسويق منتجاتها.

3 -3 العوامل التكنولوجية Technological Factor

التكنولوجيا هي الأسلوب أو الطريقة المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذا الأسلوب ليس ثابتاً، بل إنه يتطور بتطور الاختراعات والتطورات العلمية التي تخلق الفرص أو التهديدات للمنظمات .

وهناك مجموعة من المتغيرات ينبغي الإشارة إليها في هذا الصدد.

1-3-3 تأثير التغير التكنولوجي :

التغيرات التكنولوجية والاختراعات الكبيرة لها تأثير كبير على معظم المنظمات، غير أن حجم هذا التأثير يختلف من صناعة إلى أخرى، فالصناعات الإلكترونية مثلاً تتأثر بشكل أكبر وسريع بالتغير التكنولوجي، فقد يؤدي التغيير في هذا المجال إلى غياب بعض المنتجات، كما هو الحال في التلفاز الأسود والأبيض والفيديو الذين اختفيا بظهور التلفزيون الملون والمحطات الفضائية، ولكن في صناعات أخرى كالأثاث نلاحظ أن التغير بطيء جداً، والتغيرات التكنولوجية تؤثر على العمليات الإنتاجية للمنشأة وعلى منتجاتها النهائية، فالتطورات الجديدة في مجال الإنسان الآلي والحاسوب، والليزر والقنوات الفضائية خلقت فرصاً جديدة لتطوير العمليات الإنتاجية أو التشغيلية Operational-process للمنظمات، فالمنظمات كالبنوك والجامعات والمستشفيات والمصانع أصبحت تستخدم

الحواسيب المتقدمة والأجهزة الحديثة الأخرى في إنجاز أعمالها بتكلفة أقل وجودة أعلى تحقق الرضى للعاملين.

2-3-3 مجموع إنفاق الدولة والصناعة على البحوث والتطوير :

فكلما كان حجم إنفاق الدولة والصناعة على مجال البحوث والتطوير كبيراً ساعد ذلك على خلق فرص جديدة لصناعات قائمة أو لإنشاء صناعات جديدة، وفي المقابل قد يؤدي هذا إلى خلق بعض التحديات أو التهديدات لصناعات أخرى، وكل هذا لابد من أخذه في الاعتبار عند صياغة الاستراتيجيات.

3 -4 - العوامل القانونية والسياسية Legal/Political Factors :

لا يمكن للمنظمة أن تعيش وتمارس نشاطاتها بمعزل عن الوضع السياسي المحيط بها ومجمل القوانين التي تصدرها الدولة، فالتطورات السياسية يمكنها أن توسع أو تحد من حرية المنظمات في مزاولة نشاطاتها، فالمتغيرات السياسية والقانونية مثل النظام السياسي العام في البلد، والاستقرار السياسي، ونظام الانتخابات، والعلاقات السياسية مع الدول الأخرى، وحجم الإنفاق العسكري، وحجم الدعم الحكومي، وقوانين حماية البيئة، وقوانين الضرائب، وقوانين التوظيف، وقوانين تشجيع الاستثمار، وقوانين الاستيراد والتصدير، كل هذه العناصر والمتغيرات السياسية والقانونية تشكل إما فرصاً أو تهديداً للشركات من الضروري أن تؤخذ في الاعتبار عند صياغة وتطبيق الاستراتيجيات.

فالوضع السياسي يكون عنصر تهديد إذا كان غير مستقر وعنصر تشجيع إذا كان مستقراً، وقوانين الاستثمار تكون عنصراً من عناصر التشجيع وخلق الفرص إذا كانت تشتمل على تسهيلات استثمارية للمستثمرين .. وهكذا بالنسبة لبقية المتغيرات.

3 -5 - العوامل الدولية Global Factors :

إن نجاح المنظمات في عملها في السوق الدولية يتوقف إلى حد كبير على درجة معرفتها بالعوامل البيئية الدولية التي من أهمها :

1. التعرف على أشكال التكتلات الاقتصادية Economic Integration من أهمها مناطق التجارة الحرة Free-zone ، التي يقصد **بها اتفاق بعض الدول على إزالة وإلغاء جميع الحواجز الجمركية، وعلى انتقال السلع**

والخدمات داخل حدودها، مع احتفاظ كل دولة من الأعضاء بحقها في فرض الرسوم الجمركية على واردات الدول الأخرى من غير الأعضاء في الاتفاق، والاتحاد الجمركي والذي يتفق مع الشكل السابق لكنه يلزم الدول الأعضاء، باتباع تعرفه جمركية واحدة تفرض على واردات الدول غير الأعضاء]، ووجود هذه التكتلات وغيرها يشكل فرصاً لبعض الدول خاصة الأعضاء منها، وتهديداً للدول الأخرى، وبالذات الدول الخارجة عن هذه التحالفات.

2. التعرف على الخصائص الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية والسياسية للدول الأخرى، ومن أمثلة ذلك التعرف على حجم الناتج القومي للدول الأخرى، وكيفية توزيع الدخل بين أفراد المجتمع، والعادات والتقاليد والقيم والأوضاع السياسية السائدة، والتقدم التكنولوجي في تلك الدول، وطبيعة قوانين الاستثمار والضرائب ... إلخ.

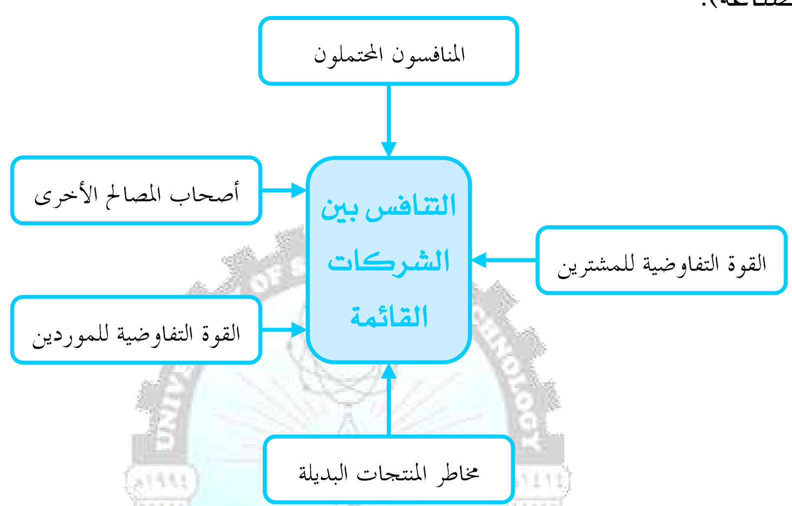
3 -6 - عناصر البيئة الخارجية الصناعية (الخاصة) :

وتسمى أيضاً البيئة الخاصة أو البيئة التنافسية Competitive Environment أو بيئة المهمة Task Environment، وهي جزء من البيئة الخارجية [وتعرف البيئة الصناعية (الخاصة) **بأنها البيئة التي تمارس تأثيراً متفاوتاً في المنظمات (أي أنها تؤثر في بعض المنظمات ولا تؤثر في البعض الآخر)**]، وتعتبر أكثر ارتباطاً بصياغة وتشكيل أهداف المنظمة، وهي وإن كان يصعب السيطرة عليها إلا أنه **يمكن التأثير فيها Semi-controller** .

مكونات/عناصر البيئة الصناعية(الخاصة) Industry Environment Factors :

[تعرف الصناعة بأنها: مجموعة من المنظمات تنتج سلعاً وخدمات متشابهة أو متماثلة (Similar)، مثل صناعة المشروبات الغازية، أو الخدمات المالية، أو صناعة السيارات، أو خدمات التأمين، فكل منها يمثل صناعة]، وأهم ما يشغل أي منظمة هو مدى حدة المنافسة في إطار الصناعة التي تنتمي إليها. **وقوة أو حدة المنافسة بين الشركات التي تنتمي إلى صناعة واحدة يمكن النظر إليها كمحصلة للتفاعل بين خمس قوى أو عوامل/عناصر (حسب قول Porter)، وهذه القوى هي:** المنافسة بين المنظمات الحالية/القائمة، التهديد الناشئ من المخاطر التي تأتي من

منافسين قادمين محتملين، والقوة التفاوضية للعملاء (المشترين/المستهلكين)، والقوة التفاوضية للموردين، وتهديد السلع والخدمات البديلة. وأضاف Freeman قوة أخرى سادسة هي القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين، كالحكومة والنقابات، والعاملين، والمجتمعات المحلية، والغرف التجارية، والشكل (2-3) يوضح العناصر المكونة للبيئة الصناعية / التنافسية (القوى المحركة للمنافسة في الصناعة).



شكل (2-3) : القوى المحركة للمنافسة في الصناعة

وسنتناول فيما يلي توضيحاً مختصراً لكل عنصر من عناصر البيئة الصناعية/الخاصة :

1. **التنافس بين الشركات القائمة**
Rivalry Among Competitive Firms
2. **احتمال دخول منافسين جدد للصناعة**
Potential Entry of New Competitive to the Market
3. **القوة التفاوضية للموردين** **Bargaining Power of Supplier**
4. **القوة التفاوضية للمشترين** **Bargaining Power of Buyers**
5. **مخاطر المنتجات البديلة** **The Threat of Substitute Products**
6. **أصحاب المصالح الآخرون** **Stakeholders**

اويرى Porter أنه كلما زادت قوة أي عامل من هذه العوامل المحددة أعلاه كلما قلت بدرجة أكبر قوة الشركات الحالية االقائمةا على رفع الأسعار وتحقيق

الأرباح، أي أن قوة هذه العناصر تشكل تهديداً للشركات القائمة، وضعف هذه العناصر يمثل قوة للشركات القائمة].

3-6-1 التنافس بين الشركات القائمة

Rivalry Among Competitive Firms

[يعرف المتنافسون- بشكل عام- بأنهم المنظمات التي تتنافس على نفس الموارد]، ومن الأمثلة على ذلك تنافس الشركات على العملاء لشراء منتجاتها، وبالتالي الحصول على أكبر عائد. والتنافس بين الشركات القائمة يعتبر أهم العناصر المؤثرة في التنافس بين شركات الصناعة الواحدة. **[وإذا كانت المنافسة بين الشركات القائمة ضعيفة فإن فرصها في رفع الأسعار وتحقيق أرباح عالية تكون كبيرة]**، والعكس صحيح، فإذا كانت المنافسة شديدة فقد يترتب على ذلك حرب أسعار.

ومدى التنافس بين الشركات القائمة في مجال صناعي معين يتوقف على عدة عوامل أهمها :

- **حجم الطلب** : فكلما كان حجم الطلب كبيراً على منتجات الصناعة الواحدة أدى ذلك إلى انخفاض حدة المنافسة، لأن كل شركة يمكنها أن تحقق المبيعات المطلوبة دون أن تؤثر على حصة الشركات الأخرى.
- **حجم المتنافسين وقدراتهم** : عندما تكون أحجام المتنافسين وقدراتهم متساوية فإن شدة المنافسة تزداد بينهم.
- **طبيعة المنتجات** : إذا كانت منتجات الصناعة الواحدة قابلة للفساد السريع فإن شدة المنافسة تزداد، والعكس صحيح.
- **نمو الصناعة** : إذا كان نمو الصناعة بطيئاً فإن حدة التنافس بين الشركات في هذه الصناعة تكون شديدة.
- **التحول من علامة Brand إلى أخرى** : يزداد التنافس بين شركات الصناعة الواحدة عندما يستطيع المستهلكون التحول من علامة Brand إلى أخرى بسهولة ويسر ودون تكاليف.

- **عوائق الخروج Exit-barriers** : وهي عبارة عن عوائق اقتصادية واستراتيجية ومعنوية تؤدي إلى استمرار الشركات في نفس المجال الصناعي حتى مع انخفاض العوائد، ومن هذه العوائق :

- الأموال الضخمة المستثمرة في الشركة، التي يصعب التخلص منها بسهولة بالبيع، وإذا ما باعتها فقد تتعرض الشركة للخسائر، كما أن هذه الاستثمارات قد لا يكون لها أي استخدامات بديلة .
- التكاليف العالية المترتبة على الخروج مثل تعويضات العاملين.
- الارتباط العاطفي ببضاعة معينة.

وكلما ارتفعت تكاليف الخروج من الصناعة، كان ذلك دليلاً على قوة عوائق الخروج، وهذا بدوره يشكل خطراً على الشركات القائمة.

2-6-3 احتمال دخول منافسين جدد للصناعة (المنافسون المحتملون)
Potential Entry of New Competitive to the Market

[ويعرف المنافسون المحتملون بأنهم: **المنظمات التي لم تدخل في حلبة المنافسة في الوقت الحالي، ولكن لديها القدرة والإمكانية على الدخول للمنافسة إذا ما رغبت في ذلك]**، ومن الأمثلة على ذلك احتمال دخول شركات اتصال جديدة أو جامعات جديدة للسوق، ودخول منافسين جدد للصناعة يشكل تهديداً للمنظمات القائمة، لأنها تضيف طاقة إنتاجية جديدة وتتقاسم السوق مع الشركات القائمة. وقد تدخل الشركات الجديدة بموارد مالية وتسويقية وبشرية كبيرة ومنافسة لم تكن موجودة من قبل. لكي تستطيع الشركات القائمة تخفيض مخاطر المنافسين المحتملين فلا بد من إقامة عوائق أساسية أمامهم، أو التهديد بالمواجهة بقوة، [وتسمى هذه العوائق بعوائق الدخول Enter-barriers، وهي: عبارة عن عوامل **تجعل مسألة الدخول لمجال صناعي معين أمراً مكلفاً]**. وكلما ارتفعت التكاليف التي يتعين على المنافسين المحتملين أن يتحملوها لدخول مجال صناعي معين، كان ذلك دليلاً على قوة عوائق الدخول، وهذا يمثل فرصة للشركات القائمة، وأهم عوائق الدخول هي :

- التفضيل القوي للعلامات التجارية (الماركات) للشركات القائمة، والذي يتولد أساساً من خلال الحملات الإعلانية المدروسة والمستمرة عن الماركة، وتطوير المنتج من خلال الأبحاث والتطوير وتميز المنتجات، والتأكيد على الجودة العالية، وخدمات ما بعد البيع، إضافة إلى أن الولاء

المرتفع للماركات الخاصة بالشركات القائمة يمثل فرصة بالنسبة لها وتهديداً للمنافسين المحتملين.

- الحجم الاقتصادي (الإنتاج بحجم كبير) Economic of Scale ويقصد به **أن إنتاج الوحدة الواحدة من المنتج يتم بتكاليف أقل بسبب الإنتاج بحجم كبير ونمطي،** حيث يتم توزع التكاليف الثابتة على أكبر عدد ممكن من الوحدات المنتجة، وتشمل هذه التكاليف نسبة الخصم على شراء حجم كبير من المدخلات، كالمواد الخام، الإهلاك، المزايا المكتسبة من التسويق، سواء في الدعاية أو التوزيع والإعلان.
- سيطرة وتحكم الشركات القائمة على مدخلات معينة، كالمواد الخام والعمالة الماهرة تسويقياً وإدارياً وفنياً، وقدرة هذه الشركات في الحصول على مواد بسعر أرخص، وامتلاك هذه الشركات لخبرات سابقة ولحقوق الاختراع.
- السياسات والقوانين الحكومية : حيث أن هذه السياسات والقوانين قد تشكل أكبر عائق لدخول منافسين جُدد، كأن تمنع الحكومة دخول شركات طيران جديدة في الخدمة، أو تأسيس جامعات أهلية إضافية... إلخ.
- رأس المال المطلوب Capital Requirement : الحاجة إلى رأس مال كبير يمثل أحد العوائق المهمة في دخول منافسين جدد، ويشمل رأس المال هنا المباني، المعدات، الدراسات الخاصة بالمشروع، الأراضي، والسيولة المطلوبة لتشغيل المشروع.

ولكن وبالرغم من هذه العوائق لدخول السوق فإن المنظمات الجديدة تدخل الصناعة (أحياناً) بمنتجات ذات جودة عالية، وأسعار منخفضة، وموارد تسويقية وتنظيمية وإدارية جيدة، وهنا فإن وظيفة المدراء الاستراتيجيين في المنظمات القائمة هو التعرف على هذه المنظمات الجديدة الداخلة للسوق لمراقبة استراتيجياتها، ولمواجهتها بالأسلوب المناسب.

3-6-3 القوة التفاوضية للموردين Bargaining Power of Supplier

الموردون : هم المنظمات والأفراد الذين يمدون المنتجين بالموارد التي يحتاجونها لإنتاج سلع وخدمات معينة، وهناك طرق عدة يستطيع الموردون من خلالها التأثير في الأرباح المحتملة لصناعة معينة، أهمها زيادة أسعار السلع والخدمات التي يقدمونها لهذه الصناعة، أو تخفيض جودة السلع والخدمات التي يقدمونها للصناعة.

[وبشكل عام فإن الموردين يمثلون تهديداً عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على الشركة التي يتعاملون معها دفعها ثمناً للمواد والخدمات المقدمة لها [للشركة]، أو تخفيض جودة تلك السلع والخدمات، ومن ثم تخفيض ربحية الشركة].

والعكس إذا كان الموردون ضعافاً فإن الشركة تفرض عليهم أسعاراً منخفضة، وتطلب موادّ وخدمات عالية الجودة.

وهناك حالات عدة يكون فيها **الموردون** في وضع قوي وهي :

- وجود عدد قليل ومحدود من الموردين.
- أهمية المواد والخدمات للشركة المشترية.
- عدم وجود منتجات بديلة لما يقدمه الموردون من مواد مع أهمية هذه المواد للشركة .
- ارتفاع تكاليف التحول من مورد إلى آخر.
- امتلاك المورد لمزايا جيدة مثل إعطاء خصميات، الالتزام بالمواعيد، وتقديم خدمات ما بعد البيع.
- عندما لا تمثل الشركة المشترية عميلاً مهماً للموردين.
- عندما لا تستطيع المنظمات المشترية اللجوء إلى التهديد باستخدام التكامل الخلفي Backward Integration وتوفير احتياجاتها بنفسها.
- عندما تكون أسعار المواد التي يقدمها الموردون للشركات المشترية محققة لهامش ربح عال، فإن الموردين بإمكانهم اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي الأمامي Forward Integration، والعمل في الصناعة والمنافسة مباشرة مع الشركة بدلاً من بيع المواد إليها.

هذا وغالباً ما يكون من مصلحة الموردين Supplier والمنتجين Producer العمل معاً كفريق واحد، والتعامل فيما بينهم بسعر مناسب، وجودة مناسبة، وتطوير خدمات جديدة، وتخفيض تكاليف التخزين، واستخدام طريقة (JIT)، كل هذا يحسن ويطور الفائدة المشتركة بين الطرفين على المدى البعيد.

3-6-4 القوة التفاوضية للمشترين (العملاء)

: Bargaining Power of Buyers

[المشتري Buyer : هو المنظمة أو الشخص الذي يمتلك الرغبة الكامنة في المنتج، والقدرة (الوسيلة) على شرائه، أو هو الشخص أو المنظمة التي تدفع نقوداً للحصول على سلع وخدمات المنظمة]. والمشترون لمنتجات صناعة معينة يمارسون قوتهم التفاوضية على هذه الصناعة، من خلال المطالبة بأسعار أقل، أو شراء منتجات أقل، أو من خلال المطالبة بجودة أفضل لنفس السعر. والمشترون قد يكونون هم المستهلكين النهائيين أو قد يكونون موزعين ،[**ويشكل المشترون عامل تهديد تنافسي عندما يكونون في وضع يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة، أو يتطلعون إلى الحصول على خدمات أفضل**]. ويكون المشترون أكثر قوة في الحالات التالية :

- عندما يقوم المشترون بشراء كميات كبيرة، وبالتالي يستغلون قوتهم الشرائية كعامل ضغط لتخفيض السعر أو تحسين الجودة وبالأسعار نفسها.
- عندما يكون باستطاعة العملاء (المشترين) تحويل طلبات الشراء من الشركات العارضة بتكلفة أقل، ومن ثم ضرب الشركات بعضها ببعض.
- عندما يكون باستطاعة المشترين استخدام التهديد للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل الرأسي الخلفي [مصنع غزل ينشئ مزرعة قطن] .
- عندما تكون هناك جدوى اقتصادية للمشترين لشراء احتياجاتهم من عدة شركات في آن واحد.
- عندما تكون المواد المشتراة نمطية وغير مختلفة.

3-6-5 مخاطر المنتجات البديلة

The Threat of Substitute Products

[**المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تبدو مختلفة في الظاهر ولكنها تشبع نفس الاحتياجات، بعبارة أخرى هي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات (شركات) أخرى وتشبع احتياجات نفس المستهلكين لمنتجات الشركات محل الدراسة**]. وفي العديد من الصناعات فإن الشركات تكون في وضع منافسة مع منتجين لمنتجات بديلة، ومن الأمثلة على ذلك علب أو صناديق البلاستيك، والزجاج، والورق المقوى، والألمنيوم، التي تشكل جميعها بدائل لبعضها البعض، والفاكس يمثل بديلاً للبريد

السريع (Fedex)، وقنينة الماء بديلاً للمشروبات الغازية، واللحم بديلاً للسمك. والضغوط التنافسية تزداد عندما يكون السعر النسبي للمنتجات البديلة منخفضاً، ويتحول المستهلكون إلى شرائها. والقوة النسبية للمنتجات البديلة تقاس بشكل أفضل من خلال الحصة السوقية التي تمتلكها هذه المنتجات، وأيضاً خطة الشركات التي تنتج المنتجات البديلة لزيادة طاقتها واختراقها للسوق.

3-6-6 أصحاب المصالح الآخرون Stakeholders

يُوصي Freeman بإضافة هذه القوة إلى العناصر الأخرى لتتضمن جماعات مختلفة من أصحاب المصالح في بيئة العمل، مثل الحكومة، والنقابات، والمجتمعات المحلية، والمقرضين، والغرف التجارية.



تدريب (13)

ما هي أهم العوامل البيئية الدولية؟

تدريب (14)

اشرح العوامل التي يتوقف عليها التنافس بين الشركات القائمة في مجال صناعي معين؟

أسئلة التقويم الذاتي (7)



1. ما هي عناصر البيئة الخارجية العامة؟
2. ما هي عناصر البيئة الخارجية الخاصة؟
3. هناك حالات عدة يكون فيها الموردون في وضع قوي اذكرها.
4. ناقش العبارة الآتية:

(إن معدلات أسعار الصرف تحدد قيمة العملة الوطنية بالنسبة لباقي العملات).

5. طبقاً لنظرية مايلز وسنو يمكن تصنيف أو تجميع المنظمات المتنافسة في صناعة واحدة على أساس تشابه أنماط السلوك إلى أربعة أنواع، أذكرها.

3 -7 - المجموعات الاستراتيجية Strategic Groups :

هي منظمات تعمل في إطار صناعة واحدة تمتلك خصائص استراتيجية متشابهة، وتتبع استراتيجيات متشابهة، أو تتنافس ضمن أسس واحدة، غير أنه على المدراء الاستراتيجيين التذكر بأن المنافسين في صناعة معينة يمكن أن يكونوا مختلفين جداً، فالشركات في إطار الصناعة الواحدة تختلف في بعض الأبعاد المهمة، مثل جودة المنتج، الريادة التكنولوجية [قائد / تابع]، السياسة السعرية، والخدمات المقدمة للزبائن.

وطبقاً لنظرية مايلز وسنو (Miles & Snow) يمكن تصنيف أو تجميع المنظمات المتنافسة في صناعة واحدة على أساس تشابه أنماط السلوك إلى أربعة أنواع : المدافع، الرائد، المحلل، والمستجيب، حيث يمتلك كل نوع من هذه الأنواع الأربعة استراتيجيته المفضلة للاستجابة للبيئة:

1- المدافعون Defenders : هم مجموعة من المنشآت تمتلك خطوط إنتاج محدودة، وتسعى إلى تحسين فعاليات التشغيل القائم، أي أنها تركز على تطوير الكفاءة Efficiency لمنتجاتها الحالية [الاهتمام بالتكاليف فقط]، وهذا التركيز يجعلها أقل احتمالاً للإبداع في إنتاج منتجات جديدة.

2- الرواد Pioneers : مجموعة من المنظمات تمتلك خطوط إنتاج شاملة إلى حد ما، وتركز على الإبداع في الإنتاج واقتناص فرص السوق، وهذا التوجه يجعل اهتمامها بالإبداع Creativity أكثر من اهتمامها بالكفاءة Efficiency.

3- المحللون Analyzers : شركات تمارس أعمالها على الأقل في نشاطين [منظمين]، أو سوقين أحدهما يتسم بالاستقرار Stable والآخر يتسم بالتغير Unstable، وفي المنتج / النشاط أو السوق المستقر تركز الشركة على الكفاءة وفي المنتج / النشاط أو السوق غير المستقر تركز الشركة على الإبداع والتجديد Innovation .

4- المتفاعلون Reactors : عبارة عن شركات تفتقر لعلاقات التجانس / التناغم بين استراتيجياتها وهيكلها وثقافتها، وردود أفعالها، وتفاعلها مع ضغوط البيئة يتم من خلال تغيرات متدرجة في استراتيجياتها.

4- الخلاصة:

ركزت هذه الوحدة على مفهوم البيئة و التحليل البيئي و عناصر البيئة الخارجية العامة و الخاصة، وكذا المجموعات الاستراتيجية.

وأوضحنا في هذه الوحدة أن مفهوم البيئة يقصد به كل العناصر و المتغيرات {الداخلية والخارجية}.

وقد ذكرنا أن مكونات البيئة تتمثل في:

البيئة الخارجية، و تنقسم إلى قسمين هما: البيئة العامة والبيئة الخاصة(الصناعية).

البيئة الداخلية، يقصد بها كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها.

وقد اهتمت هذه الوحدة بالتحليل البيئي و ما يمثله من جمع و تحليل وتقييم للمعلومات حول الاتجاهات البيئية الخارجية(اقتصادية، سياسية، منافسون) ذات العلاقة لتحديد الفرص التي يمكن الاستفادة منها، أو التهديدات التي يمكن تجنبها.

و كذا التعرف على عناصر البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة وجوانب الضعف. و عند مناقشتنا لعناصر البيئة الخارجية العامة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية والسياسية و الدولية، ذكرنا أن هدف الإدارة الإستراتيجية أو المدراء الإستراتيجيون هو تمكين المنظمات من ممارسة نشاطاتها بفاعلية في إطار الفرص التي يمكن الاستفادة منها والتهديدات التي تواجهها.

و أخيراً تم استعراض المجموعات الاستراتيجية وذكرنا أنها منظمات تعمل في إطار صناعة واحدة تمتلك خصائص استراتيجية متشابهة، وتتبع استراتيجيات متشابهة، أو تتنافس ضمن أسس واحدة.

كما ذكرنا أنه طبقاً لنظرية مايلز وسنو يمكن تصنيف أو تجميع المنظمات المتنافسة في صناعة واحدة على أساس تشابه أنماط السلوك إلى أربعة أنواع هي: المدافع، الرائد ، المحلل، المستجيب.

5- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الثالثة:

سبق القول أن مكونات البيئة عبارة عن بيئة خارجية وبيئة داخلية.

في هذه الوحدة سوف نتناول دراسة البيئة الداخلية من حيث مفهوم البيئة الداخلية ومفهوم التحليل الداخلي للبيئة.

كما سنقوم بالشرح والتوضيح لعناصر(مكونات) البيئة الداخلية.

6- إجابات التدريبات:

إجابة تدريب(11)

مكونات البيئة:

أ. البيئة الخارجية و تنقسم إلى قسمين هما:

1) البيئة العامة.

2) البيئة الخاصة(الصناعية).

ب. البيئة الداخلية، ونقصد بها كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها.

إجابة تدريب (12)

تتم عملية التحليل البيئي من خلال جمع و تحليل و تقييم المعلومات حول الاتجاهات البيئية الخارجية (اقتصادية، سياسية، منافسين) ذات العلاقة لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها والاستفادة منها أو التهديدات التي يمكن تجنبها أو التخفيف منها من قبل المنظمة، والتعرف على عناصر البيئة الداخلية وتقييمها(هيكل تنظيمي، موارد، ..) لتحديد عناصر القوة والعمل على تعزيزها و عناصر الضعف والعمل على تقليصها.

فالتحليل البيئي يتضمن تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
جامعة العلوم والتكنولوجيا

إجابة تدريب (13):

أهم العوامل البيئية الدولية:

1) التعرف على أشكال التكتلات الاقتصادية والتي من أهمها مناطق التجارة الحرة.
2) التعرف على الخصائص الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية و القانونية و السياسية للدول الأخرى.

إجابة تدريب(14):

العوامل التي يتوقف عليها التنافس بين الشركات القائمة في مجال صناعي معين هي:

أ- حجم الطلب: فكلما كان حجم الطلب كبيراً على منتجات الصناعة الواحدة، كلما أدى ذلك إلى انخفاض حدة التنافس.

ب- حجم المتنافسين وقدراتهم: عندما تكون أحجام المتنافسين وقدراتهم متساوية، فإن شدة المنافسة تزداد بينهم.

ج- طبيعة المنتجات: إذا كانت منتجات الصناعة الواحدة قابلة للفساد السريع فإن شدة المنافسة تزداد والعكس.

د- نمو الصناعة: إذا كان نمو الصناعة بطيئاً فإن حدة التنافس بين الشركات في هذه الصناعة تكون شديدة.

هـ- التحول من علامة إلى أخرى: يزداد التنافس بين شركات الصناعة الواحدة عندما يستطيع المستهلكون التحول من علامة إلى أخرى بسهولة ويسر دون تكاليف.

و- عوائق الخروج: هي عبارة عن عوائق اقتصادية واستراتيجية ومعنوية تؤدي إلى استمرار الشركات في نفس المجال الصناعي حتى مع انخفاض العوائد

7- مســـــرد المصطــلحـــــات :

1- التجديد/التحديث **Innovation :**

يعرف التجديد/التحديث بأنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة الشركة أو بالمنتجات التي تنتجها.

2- الاستجابة لحاجات العملاء **Customer Responsiveness :**

وتتحقق الاستجابة المتفوقة للعميل من خلال المبادرة في تحديد وإشباع حاجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين ، ومن خلال وقت الاستجابة للعميل ، وهو الوقت الذي يستغرقه إنتاج السلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها.

3- الهيكل التنظيمي **Organizational Structure:**

هو الإطار العام الذي يحدد العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة [تمييز رأسي]، ويحدد الأقسام والوظائف، ويسند الاختصاصات والمهام للأقسام والوظائف [تمييز أفقي]، في إطار من التكامل المتمثل في تنسيق جهود الأفراد والوظائف والأقسام.

4- الموارد **Resources :**

وتشمل موارد المنظمة البشرية ، والمادية ، والمالية ، والمعلومات ... إلخ.

5- ثقافة المنظمة **Organization Culture :**

عبارة عن مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والأفكار والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء التنظيم الواحد (المنظمة) .

6- القيم التنظيمية **Organizational Values :**

عبارة عن المعتقدات المشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد ، التي تحدد لهم عادة ما هو الصواب وما هو الخطأ ، وتوجه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن أمثلتها قيم المشاركة في صناعة القرار.

8- مراجــع الــوحـــدة:

المراجع العربية والأجنبية:

1) عبـد الحميـد عبـد الفتـاح المغربـي، الإدارة الاسـتراتيجية، في مواجهـة تحديات القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، 2003.

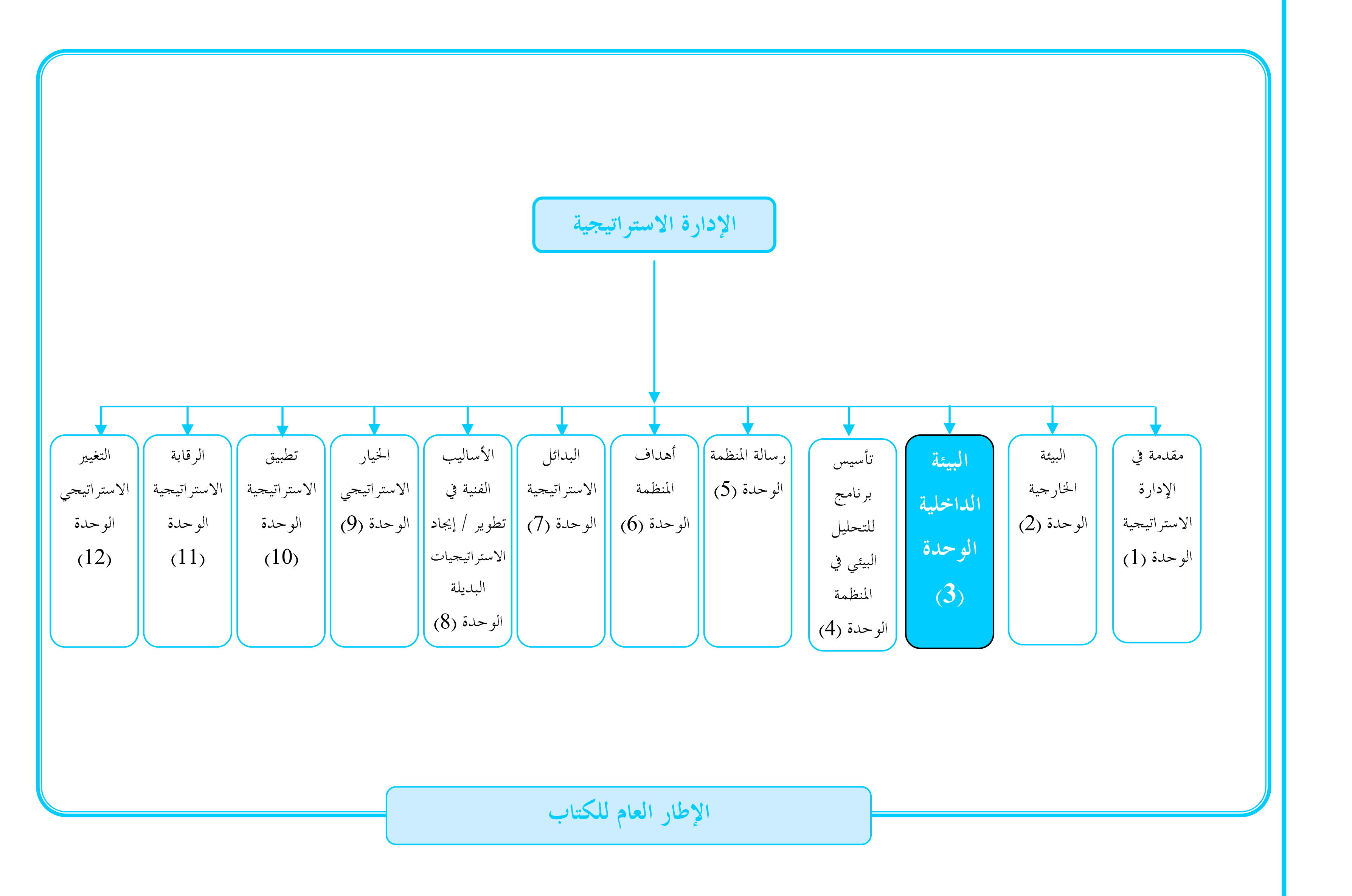
2) نعمـة عبـاس الخفـاجي، الإدارة الاسـتراتيجية، المـداخل والمفـاهيم والعمليات، مكتب دار الثقافة للنشر والتوزيع 2004.

3) Mohmed Berca- Business & Ecsnomics Strategic Management,2003p1.



الوحـدة الثالثة 3

دراسة البيـئة الداخلية


الإدارة الاستراتيجية
مقدمة في الإدارة الاستراتيجية الوحدة (1)
البيئة الخارجية الوحدة (2)
البيئة الداخلية الوحدة (3)
تأسيس برنامج للتحليل البيئي في المنظمة الوحدة (4)
رسالة المنظمة الوحدة (5)
أهداف المنظمة الوحدة (6)
البدائل الاستراتيجية الوحدة (7)
الأساليب الفنية في تطوير / إيجاد الاستراتيجيات البديلة الوحدة (8)
الخيار الاستراتيجي الوحدة (9)
تطبيق الاستراتيجية الوحدة (10)
الرقابة الاستراتيجية الوحدة (11)
التغيير الاستراتيجي الوحدة (12)
الإطار العام للكتاب

محتويات الوحدة

1- المقدمة

1.1 تمهيد :

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

بعد أن انتهينا من دراسة إحدى مكونات البيئة وهي البيئة الخارجية ننتقل الآن إلى دراسة البيئة الداخلية للمنظمة، لنتعرف بشكل جيد على عناصر القوة والضعف، ولنستطيع الاستفادة من عناصر القوة فيها و ذلك باقتناص الفرص والتخفيف من المخاطر المحيطة، و سنناقش مفهوم البيئة الداخلية للمنظمة أياً كانت طبيعتها وحجمها.

تتكون هذه الوحدة من قسمين رئيسين، يدور موضوع القسم الأول حول مفهوم البيئة الداخلية، ومفهوم التحليل الداخلي للبيئة الذي سنتناوله بالشرح و التحليل.

سنحاول -قدر الإمكان- أن نتناول بالشرح والتحليل في القسم الثاني من هذه الوحدة عناصر(مكونات) البيئة الداخلية، وسنركز في دراستنا على مناقشة عناصر البيئة الداخلية للمنظمة.

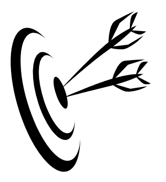
تتضمن هذه الوحدة أيضاً تدريبات مع حلول لها، كما يحوي كل قسم من أقسام الوحدة أسئلة التقويم الذاتي التي نأمل أن تساعدك عزيزي الدارس في قياس مدى فهمك و استيعابك للمادة.

و نذكرك بالاطلاع على بعض القراءات المساعدة التي قد تثري معرفتك حول هذا الموضوع المهم.

2.1 أهداف الوحدة :

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى دراسة الوحدة الدراسية الثالثة وهي بعنوان " دراسة البيئة الداخلية " ويتوقع منك بعد دراسة هذه الوحدة أن تكون قادراً على أن:

1. تشرح مفهوم البيئة الداخلية.
2. تتعرف على عناصر البيئة الداخلية و تقييمها.
3. تعطي وصفاً لكيفية القيام بالتحليل البيئي الداخلي.

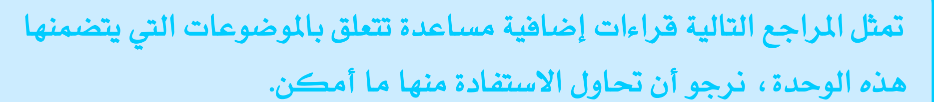


3.1. أقسام الوحدة :

تتألف الوحدة الثالث من مقرر الإدارة الاستراتجية من قسمين رئيسيين أُعدا من أجل تحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة، حيث يرتبط القسم الأول(مفهوم البيئة الداخلية و مفهوم التحليل الداخلي للبيئة) ارتباطاً وثيقاً بالهدفين الأول والثاني، حيث سنتناول مفهوم البيئة الداخلية للمنظمة و سنسلط الضوء على عملية التحليل الداخلي للبيئة.

أما القسم الثاني فيتصل بالهدف الثاني، وذلك التركيز على عناصر (مكونات) البيئة الداخلية التي سنتناولها بالشرح والتحليل.

4.1 القراءات المساعدة:





تمثل المراجع التالية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات التي يتضمنها هذه الوحدة، نرجو أن تحاول الاستفادة منها ما أمكن.

1) عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، في مواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين، المكتبة العصرية، 2003، صـ 61.
2) نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتب دار الثقافة للنشر والتوزيع 2004، صـ 113.
3) أحمد القطامين ، الإدارة الاستراتيجية ، نماذج وحالات تطبيقية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط 2002، صـ13.

5.1 الوسائط التعليمية المساندة:

عزيزي الدارس : يمكنك اقتناء سيديهات و أشرطة كاسيت مصاحبة للكتاب المقرر.

6.1 ما تحتاج إليه لدراسة الوحدة:

عزيزي الدارس، أثناء دراستك لهذه الوحدة ستكون في حاجة إلى دفتر لكتابة المفاهيم الأساسية التي ترد في مادة الوحدة ، كما تحتاج إلى مسطرة و قلم. وأنصحك قبل دراسة هذه الوحدة أن تهيئ المكان المناسب للدراسة، وسوف تساعد إجابتك على أسئلة التقويم الذاتي الواردة في ثنايا هذه الوحدة على مراجعة الأجزاء الرئيسة للوحدة، أما التدريبات فإنها تمنحك فرصة لتطبيق معارفك التي تكتسبها من دراسة الوحدة.

مفهوم البيئة الداخلية Internal Environmental Concept

[يقصد بالبيئة الداخلية للمنظمة **كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها وتشمل (تتكون) البيئة الداخلية الهيكل التنظيمي للمنظمة بأشكاله المتعددة، وثقافة المنظمة، وموارد المنظمة التي تضم الإنتاج (التصنيع)، والتسويق، والمالية، والبحث والتطوير، والموارد البشرية، ونظم المعلومات].**

ودراستنا للبيئة الداخلية –هنا- ليس هدفاً بحد ذاته ولكن الغرض من هذه الدراسة هو تحليل عناصر ومكونات البيئة الداخلية، ووضع الأهداف والاستراتيجيات على أسس علمية وسلمية. فما هو المقصود بالتحليل أو المراجعة الداخلية للبيئة؟

2 -1 - مفهوم التحليل الداخلي للبيئة Internal Analysis Concept :

يقصد بالتحليل الداخلي للبيئة (المراجعة الداخلية للبيئة) – كما سبق الإشارة إلى ذلك في الفصل الأول بأنه [**التعرف على عناصر البيئة الداخلية وتقييمها لتحديد عناصر القوة والضعف في وظائف المنظمة والقضايا المرتبطة بها، بهدف الاستفادة من عناصر القوة ومعالجة عناصر الضعف]**، وتشمل وظائف المنظمة الإنتاج/العمليات، التسويق، الموارد البشرية، المالية، الشراء والتخزين، نظم المعلومات، الأبحاث والتطوير، والإدارة، فنحن هنا، وعلى مستوى كل وظيفة، والقوى الداخلية داخل المنظمة، نحاول التعرف على مدى القوة والضعف في الكفاءة، والجودة، والتحديث، والاستجابة للعملاء في كل وظيفة، بمعنى آخر فإننا على مستوى أي وظيفة من وظائف المنظمة [الإنتاج، التسويق ... إلخ] نتعرف

وندرس مدى القوة (التفوق) والضعف في كفاءتها وجودتها، ومدى التجديد فيها، ومدى الاستجابة لحاجات العملاء، لأن قوة المنظمة وتفوقها في الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعملاء، يكسبها ميزة تنافسية Competitive Advantage على منافسيها في نفس الصناعة.

[ويقصد بالميزة التنافسية – هنا – **استحواذ الشركة على معدل ربح أعلى من المتوسط السائد في الصناعة التي تنتمي إليها**]. وعندما تكون الشركة قادرة على الحفاظ على معدل الربح العالي لعدد من السنوات فإن هذه الميزة تعتبر ميزة راسخة.

وطبقاً لـ (Porter) فهناك نوعان أساسيان من الميزة التنافسية :

- التكلفة المنخفضة Cost Advantages .
- التميُّز Differentiation Advantage .

أي أن الميزة التنافسية توجد عندما تكون المنظمة قادرة على تقديم نفس المنافع أو الفوائد Benefits التي يقدمها المنافسون ولكن بسعر أقل Cost Advantage أو إعطاء منافع (فوائد) تفوق المنافع التي تقدمها منتجات المنافسين (وبالسعر نفسه)، وبهذا فإن المنظمة تمنح زبائنها قيمة أعلى، وتحقق لنفسها منافع أو فوائد أعلى.

وسنتناول الآن مفاهيم الكفاءة، والجودة، والتجديد / التحديث، والاستجابة للعملاء بشيء من الإيجاز :

2 -2 - الكفاءة Efficiency :

[**هي الاستخدام الأمثل [الاقتصادي] للموارد لإنتاج مخرجات معينة**. وتقاس بمقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة أي أن **الكفاءة = المخرجات ÷ المدخلات**] .

وكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة . وأهم المدخلات المطلوبة في أي عملية إنتاجية تشمل الموارد البشرية، والمادية، والتكنولوجية .. أما المخرجات فتشتمل السلع والخدمات التي تنتجها الشركة.

فالشركة التي تنتج ثلاجة بتكلفة 10000 ريال مثلاً تعتبر أكثر كفاءة من الشركة التي تنتج نفس الثلاجة بتكلفة 12000 ريال.

2 -3 - الجودة Quality :

هناك من يرى (إدارة الإنتاج) أن الجودة هي مطابقة الإنتاج للتصميم، وآخرون يرون (إدارة التسويق) أن الجودة هي في تلبية حاجات ورغبات المستهلك، **[وبشكل عام فإن المنتجات ذات الجودة العالية هي تلك المنتجات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، سواء أكانت سلعاً أم خدمات]** .

ووجود الجودة في المنتجات يؤدي إلى زيادة قيمتها لدى المستهلكين، وبالتالي إمكانية زيادة سعرها، إضافة إلى أن الجودة العالية تقود إلى تكاليف أقل، بسبب انخفاض مستوى المنتجات المعيبة وزيادة الإنتاجية.

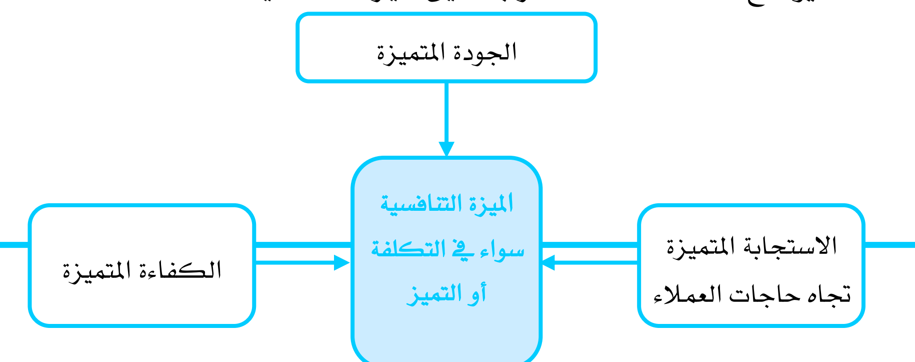
2 -4 - التجديد/التحديث Innovation :

[يعرف التجديد بأنه: أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة الشركة أو بالمنتجات التي تنتجها]، ويشمل التجديد: كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات، وعمليات الإنتاج، ونظم الإدارة، والهياكل التنظيمية، والاستراتيجيات التي تحددها الشركة. والتحديث والتجديد يقود إلى تحقيق أرباح أعلى ومزايا تنافسية أفضل.

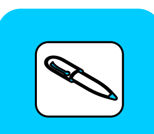
2 -5 - الاستجابة لحاجات العميل Customer Responsiveness :

[وتتحقق الاستجابة المتفوقة للعميل من خلال: أولاً: **المبادرة في تحديد وإشباع حاجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين**، كما في حالة تطوير منتجات جديدة بها مزايا تفتقر إليها المنتجات الحالية، ثانياً: **من خلال وقت الاستجابة للعميل]**، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها، ووقت الاستجابة للعميل بالنسبة للصانع هو الوقت الذي يستغرقه للانتهاء من تصنيع الطلبية، وبالنسبة للبنك هو الوقت المستغرق لمعالجة القرض، أو الوقت المستغرق للوقوف في صف الانتظار أمام الصراف... إلخ.

وهذا المفهوم أيضاً يُكسِب المنظمة ميزة تنافسية على المنظمات المنافسة، والشكل (3-1) يوضح علاقة هذه العناصر بتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

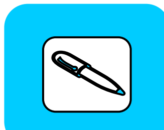


الشكل (3–1) : يوضح علاقة الجودة، والكفاءة، والتجديد، ورد فعل المستهلك بخلق ميزة تنافسية للمنظمة



تدريب (15)

هل تستطيع القيام بعملية التحليل الداخلي للبيئة؟



تدريب (16)

من خلال دراستك للمادة التعليمية في هذا القسم، اشرح كيف تتحقق الاستجابة المتفوقة للعميل.



أسئلة التقويم الذاتي (8)

1. ماذا نقصد بالبيئة الداخلية للمنظمة؟
2. اشرح مفهوم التحليل الداخلي للبيئة.
3. ما المقصود بالميزة التنافسية؟
4. تتحقق الاستجابة المتفوقة للعميل من خلال شيئين، اذكرهما.
5. طبقاً لـ(Porter) هناك نوعان أساسيان من الميزة التنافسية، اذكرهما.

3- عناصر أو مكونات البيئة الداخلية :

هناك تصنيفات عدة للبيئة الداخلية للمنظمة وضعها كتاب الإدارة يمكن إبراز أهمها فيما يلي:

3 -1 التصنيف الأول ويشمل العناصر التالية :

1. الهيكل التنظيمي.
2. الموارد، وتشمل: التسويق، والمالية، والأبحاث، والتطوير، والتصنيع، وتقديم الخدمة، والموارد البشرية، ونظم المعلومات.
3. ثقافة المنظمة .

3 -2 التصنيف الثاني ويشمل العناصر التالية :

1. الوضع المالي .
2. الوضع الإنتاجي .
3. القدرات التسويقية .
4. القدرات البحثية والتطويرية.
5. الهيكل التنظيمي .
6. الموارد البشرية.
7. ظروف المعدات والتجهيزات .
8. الأهداف والاستراتيجيات السابقة.

3 -3 - التصنيف الثالث ويشمل العناصر التالية :

1. الإدارة .
2. التسويق .
3. المالية .
4. الإنتاج .
5. البحوث والتطوير .
6. نظام المعلومات .

3 -4 - التصنيف الرابع :

ويقوم على أساس ما يسمى بسلسلة القيمة Value Chain ، [**ويقصد بسلسلة القيمة أن الشركة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة (العمليات) الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العمليات تتألف من عدد من الأنشطة الأساسية (الأولية)، وعدد من الأنشطة الداعمة، وكل نشاط من هذه الأنشطة يضيف قيمة للمنتج**]. الشكل (3-2) يوضح ذلك .

وتشمل الأنشطة الأساسية (الأولية) Primary Activities :

1. الإنتاج .
2. التسويق والمبيعات .
3. خدمات ما بعد البيع .
4. البحث والتطوير .

أما الأنشطة الداعمة Support Activities :

فهي الأنشطة التي تزودنا بمدخلات تسمح للأنشطة الأولية بالتحقق والحدوث وتشمل :

1. البنية الأساسية للشركة Firm Infrastructure، وتتكون من الهيكل التنظيمي، وثقافة المنظمة، والنظم الرقابية، والمالية، والتخطيط الاستراتيجي.
2. إدارة الموارد البشرية : وتسعى للحصول على مزيج من الأفراد وتدريبهم وتحفيزهم .. لأداء كل ما يتعلق بأنشطة خلق القيمة .
3. إدارة المواد : وهي المسؤولة عن التحكم في نقل المواد، بدءاً من عملية توفير المواد مروراً بالإنتاج حتى توزيع المواد المصنعة.



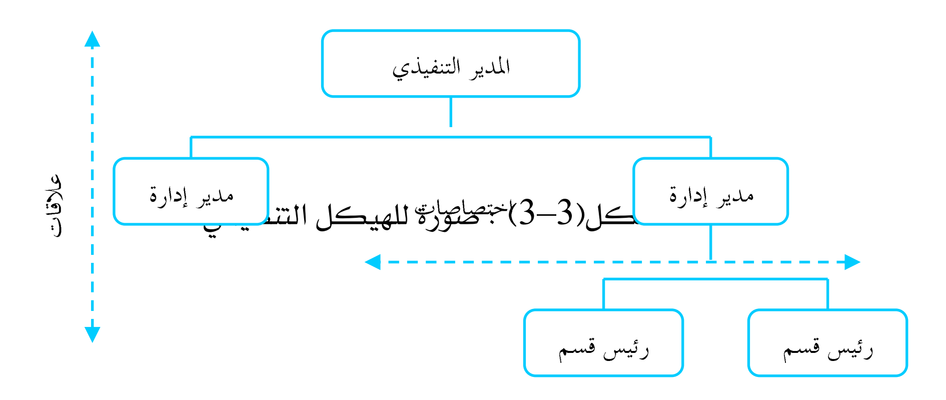
الشكل(3–2) : سلسلة القيمة

وسنتناول فيما يلي أهم عناصر/مكونات البيئة الداخلية التي وردت في التقسيمات السابقة، وذلك على النحو التالي :

3-1-1 الهيكل التنظيمي Organizational Structure :

يعرف الهيكل التنظيمي للمنظمة بأنه الإطار العام الذي يحدد العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة [علاقات السلطة والمسؤولية – نطاق الإشراف – المركزية واللامركزية – التفويض – اللجان] ويسمى بالتميز الرأسي، ويحدد الأقسام والوظائف ويسند الاختصاصات والمهام للأقسام والوظائف ويسمى بالتميز الأفقي، في إطار من التكامل المتمثل في تنسيق جهود الأفراد والوظائف والأقسام.

والشكل (3-3) يعطي صورة للهيكل التنظيمي.



وهناك هياكل تنظيمية متعددة من أهمها :

1. الهيكل التنظيمي البسيط.
2. الهيكل التنظيمي الوظيفي.
3. الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام (المنظمات ذات المنتجات المتعددة).
4. الهيكل التنظيمي الجغرافي.
5. الهيكل التنظيمي المصفوفي .
6. هيكل الفريق المنتج .
7. الهيكل المختلط.

والعلاقة بين استراتيجية المنظمة Organizational Strategy والهيكل التنظيمي Organizational Structure سيتم تناولها بشكل أكثر تفصيلاً في الوحدة العاشرة، ومع ذلك وبغرض تقييم Assist عناصر القوة والضعف في المنظمة فإن المدراء بحاجة إلى الإجابة عن عدة أسئلة مرتبطة بالهيكل التنظيمي من أهمها :

- ما هو نوع الهيكل التنظيمي القائم حالياً؟.
- هل كل الوحدات التنظيمية Organizational Units تسير باتجاه تحقيق أهداف المنظمة؟.
- هل توجد لدى المنظمة خريطة تنظيمية رسمية؟ Formal Organizational Chart؟.
- هل علاقة السلطة والمسؤولية محددة بشكل واضح أم أن هناك تداخلاً فيها؟.
- هل صناعة القرار تحتاج إلى عقد اجتماعات عدة ومتكررة؟.
- ما هي درجة المركزية Centralization المطبقة مقارنة بدرجة اللامركزية المطبقة في المنظمة؟.

- ما هو النمط الإداري Style of Management السائد في المنظمة؟، هل هو نمط المشاركة أم النمط المتسلط؟.
- هل الأفراد في المنظمة [وبالذات المدراء] يقضون معظم أوقاتهم في أعمال مكتبية [بين الأوراق]؟.
- وبشكل عام : ما هي عناصر القوة والضعف في الهيكل التنظيمي الحالي؟.

2-1-3 الموارد Resources :

[تشمل موارد المنظمة مجموعات عديدة من الموارد هي : الموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والمعلومات]، ولما لهذه الموارد من أهمية وظيفية فيمكننا مناقشتها ودراستها في إطار العناوين الوظيفية المتعارف عليها عامة وهي :

1. العمليات (التصنيع وتقديم الخدمة) Operation .
2. التسويق Marketing .
3. الموارد البشرية Human Resources .
4. الموارد المالية Financial Resources .
5. الشراء والتخزين Procurement & Storage .
6. نظم المعلومات Information System .
7. الأبحاث والتطوير R & D .
8. الإدارة Management .

وفيما يلي شرح لهذه الوظائف :

1. العمليات (التصنيع وتقديم الخدمة) Operation :

[يُقصد بالعمليات الأنشطة (فنية وإدارية) المتعلقة بخلق السلع والخدمات وذلك من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات]، وتتكون العملية الإنتاجية من ثلاثة أجزاء هي :

المدخلات: المتمثلة في الأفراد ورأس المال والمواد والآلات والمعدات والأسواق.

والعمليات التحويلية: سواء الإدارية منها أو التخصصية (تصميم/تشغيل/رقابة) .

والمخرجات : وتتمثل في السلع والخدمات. هذا ويرتبط التصنيع بالسلع الملموسة، بينما يرتبط تقديم الخدمات بالمنتجات غير الملموسة مثل خدمات الطب والمحامين، ويمكن تلخيص أهم وظائف إدارة العمليات فيما يلي :

- المشاركة في اختيار موقع المصنع [الشركة]، بحيث يكون قريباً من مصادر المواد الأولية وسوق التوزيع ووسائل المواصلات والأيدي العاملة والطاقة ... إلخ .
- المشاركة في اختيار الآلات والمعدات ونوع التكنولوجيا المستخدمة.
- الترتيب الداخلي للمصنع المتعلق بوضع المعدات والآلات، من حيث ترتيبها بشكل يتناسب مع طبيعة العملية الإنتاجية، وبما يمكّن من حسن الاستفادة من المساحة، وانسياب المواد من بدء العمليات وحتى نهايتها.
- تخطيط عمليات التشغيل والإنتاج وتشمل :
  - مراجعة تصميمات المنتجات، واكتشاف وتخمين طرق ومعدات جديدة لرفع الكفاءة الإنتاجية.
  - تحديد عمليات التشغيل اللازمة وتتابعها وترتيبها المناسب.
  - تحديد المعدات والآلات والأفراد اللازمين لكل عملية من عمليات الإنتاج، وقياس وتحديد المواد اللازمة لكل وحدة، وتقدير التكاليف في مراحل النشاط المختلفة.
  - وضع الخطة النهائية للإنتاج على أساس حجم المبيعات وبأسعار معينة.
- مراقبة الإنتاج : حيث تراقب عمليات تنفيذ الخطة الإنتاجية وتقارن النتائج بالخطة لتحديد أي انحرافات، ومن ثم معالجتها.
- مراقبة الجودة : بما يساعد على خفض التكاليف ويتفق مع حاجة السوق، وتتم هذه المهمة أثناء المراحل الإنتاجية وقبلها وبعد الانتهاء من الإنتاج.
- تحسين ظروف العمل داخل المنظمة، من خلال توفير التهوية والإضاءة المناسبة وتحسين وإيجاد أماكن الراحة للعمالة حتى تزداد كفاءتها الإنتاجية.

وفي كل العمليات الإنتاجية المذكورة [**فإن الاستراتيجيين في المنظمة يبحثون عن عناصر قوة تمكّن المنظمة من الاستفادة من الفرص الموجودة في البيئة الخارجية أو المواجهة والتقليل من أخطار وتهديدات البيئة**].

ومن أهم عناصر القوة التي يمكن تلمسها في العمليات الإنتاجية :

- الاختيار الجيد لموقع المصنع، والترتيب الداخلي المناسب للآلات.
- التصميم المناسب للمنتجات.

- اختيار المعدات والأدوات المناسبة والجيدة للقيام بالعمليات الإنتاجية .
- توفير الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة طلبات واحتياجات السوق .
- توفير المواد الخام بالجودة والسعر والوقت المناسب.
- وجود نظام جودة مستمر يرافق جميع مراحل العمليات الإنتاجية.
- كفاءة جداول الإنتاج .
- كفاءة نظم الصيانة المتبعة .
- توفر ظروف عمل مناسبة تحفز العاملين على تحسين أدائهم.

2. **التسويق** Marketing :

[يعرف التسويق بأنه: عبارة عن معرفة احتياجات ورغبات المستهلك النهائي والمستعمل الصناعي [من خلال البحث والاكتشاف] وترجمتها إلى سلع وخدمات ... لإشباع هذه الحاجات، وذلك من خلال مجموعة من الأنشطة (الوظائف) المتمثلة في المزيج التسويقي الذي يشمل الإنتاج، والتسعير، والترويج، والتوزيع]، ويمكن تلخيص أهمية أنشطة العملية التسويقية فيما يلي:

- دراسة (تخطيط) المنتج **Product** :

[ويقصد بالمنتج: ما تقدمه المنشآت إلى عملائها من سلع وخدمات وأفكار ... بهدف إشباع حاجاتهم ورغباتهم]، وتتضمن دراسة المنتج مجموعة من الأعمال مثل تحديد مستوى الجودة، وتصميم المنتج، وسياسات التغليف، وتمييز السلعة (الاسم)، وتغليف المنتج، وتبيين المنتج (إعطاء بيانات عن مواصفات واستخدام المنتج)، والضمان، والخدمة، والحجم.

- دراسة السعر **Price** :

[السعر هو مبلغ من المال يجب دفعه من قبل المستهلك من أجل حيازة المنتج والحصول على المنافع المادية والمعنوية التي يتوقعونها منه]. والسعر يعكس القيمة، والقيمة تعكس المنفعة، ويتضمن السعر مجموعة من العناصر : السعر المعلن، والخصومات، وشروط الدفع، وشروط التقسيط، والائتمان، والمسموحات، والخصم النقدي، والخصم الموسمي.

- الترويج **Promotion** :

[**هو مجموعة من الأعمال التي يقوم بها نشاط التسويق من أجل زيادة قدرة المنظمة على بيع وتعريف منتجاتها، ومنافسة المنظمات الأخرى في الحصول على أكبر حصة من السوق**]، ويستخدم في الترويج : الإعلان، والبيع (الاتصال) الشخصي، وتنشيط (ترويج المبيعات) من خلال المعارض، والهدايا الترويجية والتذكارية، والعينات، وكوبونات الخصم.

- التوزيع **Distribution** :

[**يعرف التوزيع بأنه عملية إيصال المنتجات من المنتج أو المورد إلى المستهلك أو المستعمل الصناعي باستخدام منافذ (قنوات التوزيع)، وذلك للمكان المناسب الذي يرغبه وبأسهل وأسرع الطرق بما يحقق للمستهلك أو المستعمل الصناعي المنفعة المكانية والحيازية والزمانية**]، ويرتبط التوزيع بقنوات التوزيع، سواء كانت **مباشرة** مثل المتاجر المملوكة، والبيع بالبريد أو التلفون، أو البيع الآلي أو مندوبي البيع أو **التوزيع من خلال وسطاء**، مثل تجار التجزئة والجملة أو وكلاء، وفي كل متغير من هذه المتغيرات توجد عدة متغيرات فرعية جدول (3-1) .

جدول (3-1) :عناصر المزيج التسويقي

المنتج	السعر	الترويج	التوزيع (المكان)
- مستوى الجودة - تصميم المنتج - سياسات التغليف - تميز المنتج (الاسم) - تبيين المنتج - الضمانات - الخدمات - الحجم	- السعر المعلن - الخصومات - فترات الدفع - شروط التقسيط - الائتمان - المسموحات - الخصم النقدي - الخصم الموسمي	- الإعلان - البيع الشخصي - المعارض - الهدايا الترويجية والتذكارية - العينات - كوبونات الخصم	- المتاجر المملوكة - البيع بالبريد والتلفون أو البيع الآلي أو الإنترنت - مندوبو البيع

[وفي تحليل المنظمة لأنشطة التسويق **فإنها تبحث عن عناصر قوة تستفيد منها لاقتناص الفرص الموجودة في البيئة، وتبحث عن عناصر الضعف لمعالجتها وتلافيها والتخفيف من آثارها**].

ومن أهم عناصر القوة في العمليات التسويقية :

- توفير السلع المرغوبة لدى المستهلكين في السوق، من حيث جودتها وحجمها وشكلها ومنافعها وسهولة الوصول إليها.
- تقديم المنتج إلى المستهلكين بأسعار تتفق والصورة الانطباعية الموجودة لدى المستهلك نحو المنتج.
- توفير المنتج للمستهلك في المكان المناسب، واستخدام قنوات توزيع مختلفة.
- استخدام المزيج الترويجي المناسب لإطلاع وإقناع المستهلك بمنتجات المنظمة.
- تكوين مزيج تسويقي لسلعة ما أو مجموعة من السلع يتناسب مع دورة الحياة التي تمر بها السلعة.

3. الموارد البشرية Human Resources :

[يقصد بإدارة الموارد البشرية **مجموعة النشاطات الخاصة باجتذاب الأفراد والاحتفاظ بهم وتطويرهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد**]. وتحتوي وظيفة الموارد البشرية مجموعة من المهام منها :

- المشاركة في تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف ووصف الموظف.
- التوظيف Staffing الذي يشمل الاستقطاب Recruitment والاختيار Selection والتعيين Placement .
- المشاركة في رسم سياسات الأجور والمرتبات والحوافز والمنافع والخدمات، مثل الخدمات الصحية والاجتماعية.
- الاهتمام بتوفير وتطبيق برامج التدريب والتنمية للعاملين.
- متابعة تقييم أداء العاملين في المنظمة.

وهنا يجب على المدراء الاستراتيجيين تحليل عنصر الموارد البشرية للتعرف على عناصر القوة فيها لتنميتها والاستفادة منها أمام الفرص المتاحة في المجتمع، والتعرف على جوانب الضعف لمحاولة تجنبها وتلافيها. **ومن أهم عناصر القوة في مجال الموارد البشرية :**

- وضع توصيف وظيفي جيد للوظائف ووصف جيد للعاملين.
- الاختيار الجيد للعنصر البشري العامل.
- توفر العناصر ذات الكفاءة والخبرة والتأهيل.
- الاستخدام الكفء والفعال للعنصر البشري لزيادة الإنتاج.
- الاهتمام ببرامج التدريب والتنمية للعاملين.

- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال المشاركة وإعطاء الحوافز المادية والمعنوية .
- إيجاد التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة من خلال دراسة احتياجات كل طرف والعمل على تحقيقها.
- خلق فرص أمام العاملين للتقدم الوظيفي.
- خلق التعاون بين نقابات العمال والمنظمة وإحداث التطوير المستمر في المنظمة.

4. الموارد المالية Financial Resources :

[تتركز وظيفة الإدارة المالية في المنظمة في التوصية أو اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار والتمويل] أي أن وظيفة الإدارة المالية في أي منظمة من المنظمات تشمل :

- تقدير الأموال المطلوبة من المنظمة للاستثمار في الأصول المتداولة والأصول الثابتة.
- اتخاذ قرار هيكل التمويل أي تحديد أنواع الأموال وتسميتها [ملكية – قروض – ائتمان مصرفي – ائتمان تجاري] .
- تحديد تكلفة مصادر التمويل المختلفة [تكلفة القروض – تكلفة الأسهم الممتازة والعادية والمحتجزة] لاختيار أقل المصادر تكلفة.
- اتخاذ قرار البحث عن التمويل [سوق نقدية – سوق مالية] .

[وعلى المدراء الاستراتيجيين دراسة القرارات المالية في مجال الاستثمار والتمويل لتحديد عناصر القوة والضعف من خلال القيام بعمليات التحليل المالي، وتقييم بدائل الاستثمار المختلفة للاستفادة من عناصر القوة والتخفيف من آثار عناصر الضعف] .

ومن أهم عناصر القوة في المجال المالي :

- التنظيم الداخلي السليم للإدارة المالية، والقيام بالأعمال المنوطة بها كالحسابات والتكاليف والمراجعة بشكل فعال وسليم.
- المشاركة الفعالة في دراسة القرارات الاستثمارية والتمويلية التي تتخذها المنظمة.
- الموازنة بين السيولة والربحية وما يتصل بذلك من تخطيط للنقود وإدارتها.

- الرقابة على إدارة الذمم من حيث الأرصدة وفترات الائتمان، حيث يؤثر ذلك على حجم التمويل المطلوب.
- الرقابة على الاستثمار في البضائع والمواد المخزنية.

5. وظيفة الشراء والتخزين Procurement & Storage :

إن وظيفتي الشراء والتخزين من الوظائف المهمة في المنظمة، حيث تتوقف عليها أرباح ونجاح الشركة إلى حد كبير، **ويقصد بوظيفة الشراء توفير جميع المواد من المصادر المناسبة وبالكمية المناسبة بالنوعية المحددة حسب المواصفات المطلوبة، وبالسعر المناسب والوقت الملائم والمكان الملائم، وبما يتفق مع السياسات العامة للمنشأة.**

أما التخزين فيقصد به: **الاحتفاظ بالأشياء لحين الحاجة إليها.**

هذا ويمكن تلخيص وظيفة الشراء والتخزين فيما يلي :

- توفير مستلزمات المنظمة من مواد ومعدات رأسمالية لضمان حسن سير العملية الإنتاجية.
- شراء الكميات المناسبة من المستلزمات، وتخفيض رأس المال المستثمر في المخزون إلى أقل حد ممكن دون الإضرار بالعملية الإنتاجية.
- توفير الأصناف بالجودة المناسبة.
- شراء المستلزمات في الوقت المناسب، حتى يمكن الاستفادة من انخفاض الأسعار مع عدم الإضرار ببرنامج الإنتاج والبيع.
- استلام المواد والمستلزمات والمحافظة عليها، مع الاحتفاظ ببعض المواد والمستلزمات لفترة من الزمن حتى يمكن إعدادها للإنتاج.
- توفير المساحات الكافية والأمكنة المناسبة لحفظ وتخزين المواد بما يضمن المحافظة على جودتها وعدم تلفها أو ضياعها، وبما يسهل حسن صرفها في الوقت المناسب وبأقل جهد، **وعلى الإدارة تلمس جوانب القوة والضعف في عمليات الشراء والتخزين.**

ومن عناصر القوة التي يمكن الاستفادة منها في استغلال الفرص المحيطة بالمنظمة تبني سياسات مناسبة في تحديد حجم المخزون السنوي والكمية الاقتصادية للشراء والتخزين، ومستويات المخزون وسياسات مركزية ولامركزية التخزين والشراء.

6. **نظم المعلومات** Information System :

[يقصد بنظام المعلومات: **جمع البيانات العامة وتنظيمها وتلخيصها بشكل تكون فيه ذات قيمة لمن يريد استخدامها من المدراء].** والمعلومات تربط جميع وظائف المنظمة ببعضها، وتوفر الأساس العلمي لصناعة كل القرارات الإدارية . وتؤخذ المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. **[وتوفر المعلومات المناسبة والصحيحة في الوقت المناسب، تمثل نقطة قوة في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية** : الصياغة، التطبيق التقييم ولكل وظائف المنظمة].

7. **الأبحاث والتطوير** R & D :

تمثل الأبحاث والتطوير وظيفة أساسية من وظائف المنظمة، بالذات الكبيرة منها . ويتكون البحث والتطوير من عنصرين أساسيين: **العنصر الأول** الأبحاث والتطوير الخاصة بالمنتجات (Products): سلع وخدمات. **والعنصر الثاني** الأبحاث والتطويرات الخاص بالعمليات (Process). فالبحوث والتطوير الخاصة بالمنتجات تشير إلى المجهودات التي تقود في النهاية إلى اختراع Innovation أو تطوير Development في مخرجات المنظمة . والبحوث والتطوير المتعلقة بالعمليات تهدف إلى تخفيض تكاليف التشغيل وجعلها أكثر كفاءةً . وكلما كانت البيئة أكثر ديناميكية كانت الحاجة للأبحاث والتطوير أكثر أهمية . وتمارس المنظمات استراتيجيات مختلفة في مجال R&D التي تشمل المبادرة أو تقديم المنتجات المطورة وأساليب الإنتاج الجديدة وهذه الاستراتيجيات تعطي المنظمة فرصة اكتساب سمعة جيدة مقارنة بالمنافسين . وهناك شركات تمارس الاستراتيجيات الدفاعية. ووفقاً لهذه الاستراتيجيات فإن المنظمة تنتظر حتى يتقدم المنافسون إلى الأسواق بمنتجاتهم / أو تكنولوجياتهم الجديدة .. وهناك منظمات لا تقوم بأي أنشطة بحثية على الإطلاق ولكنها تقوم بشراء البحوث.

8- الإدارة Management :

[تمثل الإدارة مجمل الأنشطة المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة]. [ويقصد **بالتخطيط:** النشاطات المرتبطة بالتحضير للمستقبل، وبشكل خاص التنبؤ وتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات وتطوير السياسات].

أما **التنظيم** [فيشمل الأنشطة الإدارية التي تقود إلى وضع المهام والسلطات والعلاقات والمسؤوليات].

وأما التوجيه[فيقصد به: إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة ويتم التوجيه من خلال القيادة والاتصال والتحفيز]، وتكون هذه العملية مهمة في مرحلة التطبيق الاستراتيجي.

الرقابة [ويقصد بها: مجمل الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى التأكد من أن أداء الإدارة الفعلي مطابق للأداء المخطط، وتمارس هذه المرحلة بشكل أكبر في مرحلة الرقابة الاستراتيجية].

[وعلى المدراء الاستراتيجيين **عند تقييم ومراجعة الإدارة تناول مجموعة من العناصر لتحديد القوة والضعف فيها].**

ومن العناصر التي يجب تناولها قدرة الإدارة على وضع أهداف محددة وواضحة وقابلة للتحقيق، ورغبة المدراء في الصف الأول لإعطاء صلاحيات لرجال الإدارة من الصف الثاني حتى تستطيع من خلال ذلك إعداد أجيال إدارية تحل محل الأجيال الحالية في المستقبل.

- قدرة الإدارة على تحفيز العاملين لديها وامتلاكها لمهارات الاتصال، وقدرة الإدارة على الحسم واتخاذ القرارات والرؤية الشاملة للأمور.

3 -1 -3 ثقافة المنظمة Organizational Culture :

تمتلك ثقافة المنظمة تأثيراً كبيراً على صياغة أهداف واستراتيجيات وسياسات المنظمة، كما أنها – عند توافق الثقافة مع الاستراتيجية – تسهل بشكل كبير عملية تطبيق الاستراتيجية، التي يتم اختيارها.

مفهوم ثقافة المنظمة :

[تعرف الثقافة بشكل عام بأنها: **مجمل ما يكتسبه الفرد من قيم ومعتقدات وأعراف وأفكار وسلوكيات وتوقعات من المجتمع الذي يعيش فيه]**، وبعبارة أخرى

[**فالثقافة هي: طريقة وأسلوب الحياة لمجموعة من الناس**]. والفرد لا يخلق بثقافة معينة ولكنه يكتسب هذه الثقافة من خلال المعايشة الاجتماعية التي تبدأ منذ الولادة .

[أما الثقافة التنظيمية : فهي عبارة عن مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والأفكار والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء التنظيم الواحد].

ومن أهم مكونات الثقافة التنظيمية: القيم التنظيمية Organizational Values والأعراف التنظيمية Organizational Norms .

[والقيم بشكل عام تعرف بأنها: مجموعة المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع ويعتبرها مهمة ويلتزم بها، وتحدد له عادة الصواب من الخطأ، والجيد من السيئ والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني]. [**أما القيم التنظيمية فهي عبارة عن المعتقدات المشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد، التي تحدد لهم عادة ما هو الصواب والخطأ، وتوجه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة**]، ومن أمثلة هذه القيم : قيم الاختراع والإبداع، وقيم المشاركة في صناعة القرار، والاهتمام بالجودة الشاملة، والسرعة في الإنجاز، والاهتمام بإدارة الوقت، والمساواة بين العاملين، واحترام العملاء، وعدم قبول الرشوة.. إلخ.

[أما **الأعراف التنظيمية**: فهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية بغض النظر عن فائدتها وعدم فائدتها]. ومن أمثلتها التزام التنظيم بعدم تعيين أخوين اثنين في نفس التنظيم، أو أن الشخص الذي يتزوج بأجنبية لا يسمح له بالعمل في بعض المنظمات أو شغل بعض المناصب العليا. ومن الجدير بالذكر هنا أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة وغير واجبة الاتباع.

العوامل (العناصر) المؤثرة في ثقافة المنظمة :

[تتأثر ثقافة المنظمة سواءً في بداية تكوين هذه الثقافة أو المراحل اللاحقة بعدة عوامل أساسية] يمكن حصرها فيما يلي :

1. المؤسس **The Founder** :

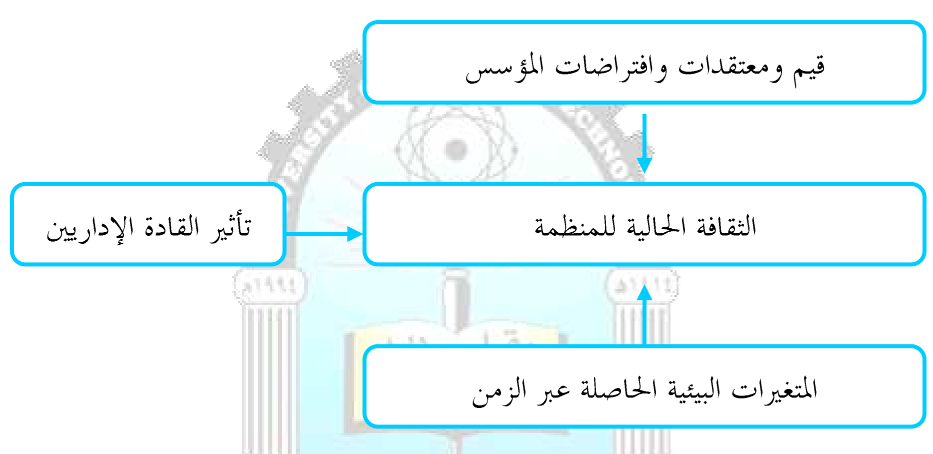
إن ثقافة المنظمة في بداية تأسيس المنظمة تعكس قيم ومعتقدات مؤسس المنظمة.

2. التغيرات البيئية **The Environment Change** :

إن التغيرات البيئية تحدث بعض التعديلات والتغيرات في ثقافة المنظمة، فمع مرور الوقت نجد أن بعض عناصر الثقافة التي كانت فعالة في بداية تأسيس المنظمة تصبح عديمة الجدوى، وتعيق نجاح المنظمة، وتحول دون التكيف والتعامل مع متغيرات البيئة، مما يحتم الحاجة إلى وجود قيم تنظيمية جديدة.

3. تأثير القادة الإداريين (الاستراتيجيين) **The Influence of Leader** :

إن نمط وأسلوب القيادة الذي تمارسه الإدارة العليا له تأثير كبير على تكون وتطوير ثقافة المنظمة. ويستمد هؤلاء المدراء أسلوبهم في التأثير من تجاربهم الخاصة المحكومة بثقافة المجتمع. والشكل (3-4) يبين هذه العلاقة لتأثير هذه العناصر على الثقافة]



الشكل (3–4) : يبين العلاقة بين بعض المتغيرات والثقافة التنظيمية

وظائف الثقافة التنظيمية :

تؤدي ثقافة المنظمة مجموعة من الوظائف في المنظمة من أهمها :

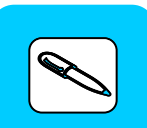
- خلق الهوية والإحساس بالذاتية لدى العاملين، وتمنح العاملين التميز.
- ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يهتدي به العاملون في المنظمة.
- تخلق الثقافة التنظيمية استقراراً في المنشأة باعتبار المنظمة نظاماً اجتماعياً.

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستراتيجية :

علاقة الثقافة التنظيمية بمهمة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها علاقة مهمة جداً، ولا يمكن إحداث تغيير ناجح ﰲ المهمة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات إذا لم يسبق ذلك تغيير/ أو تعديل ﰲ ثقافة المنظمة، وهذا لا يعني بالطبع تجاهل الاستراتيجية المهمة (الضرورية) لنجاح المنظمة التي قد تتعارض مع ثقافة المنظمة، بل لابد هنا أن تعمل الإدارة العليا على محاولة تغيير الثقافة، وهي مهمة تتطلب الكثير من الوقت والجهود والمثابرة.

وعليه يمكن القول باختصار: إن وجود توافق بين ثقافة المنظمة واستراتيجياتها يمثل عنصر قوة، بينما وجود تعارض بين الثقافة والاستراتيجية يعتبر عنصر ضعف.

تدريب (17)



هناك تصنيفات عدة للبيئة الداخلية للمنظمة وضعها كتاب الإدارة أذكر أثنين منها.

تدريب (18)



ما هي أهم عناصر القوة ﰲ العمليات التسويقية؟

أسئلة التقويم الذاتي (9)

؟

1. تشمل موارد المنظمة مجموعات عديدة من الموارد، اذكر هذه الموارد.
2. تحتوي وظيفة الموارد البشرية مجموعة من المهام، اذكر هذه المهام.
3. ما هي العوامل المؤثرة ﰲ ثقافة المنظمة؟
4. استعرض أنواع الهياكل التنظيمية المختلفة.
5. تكلم عن الأنشطة الأساسية(الأولية) و الأنشطة الداعمة.

4- الخلاصة

ركزت هذه الوحدة على مفهوم البيئة الداخلية و مفهوم التحليل الداخلي للبيئة.

أوضحنا في هذه الوحدة أن مفهوم البيئة الداخلية للمنظمة يقصد به كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها، وتشمل (تتكون) البيئة الداخلية الهيكل التنظيمي للمنظمة بأشكاله المتعددة وثقافة المنظمة و مواردها التي تضم الإنتاج (التصنيع)، التسويق، المالية، البحوث والتطوير، الموارد البشرية، و نظم المعلومات.

وقد اهتمت هذه الوحدة بالتحليل الداخلي للبيئة، كما سبق الإشارة إلى ذلك في الوحدة الأولى بأن التعرف على عناصر البيئة الداخلية و تقييمها لتحديد عناصر القوة والضعف في وظائف المنظمة والقضايا المرتبطة بها، بهدف الاستفادة من عناصر القوة و معالجة عناصر الضعف. كما تم الحديث عن الميزة التنافسية وأنه المقصود بها.

استحواذ الشركات على معدل ربح أعلى من المتوسط السائد في الصناعة التي تنتمي إليها.

وعند مناقشتنا لعناصر و مكونات البيئة الداخلية ذكرنا أن هناك تصنيفات عدة للبيئة الداخلية للمنظمة و ضعها كتاب الإدارة.

كما تم استعراض الهياكل التنظيمية المختلفة أهمها:

الهيكل التنظيمي البسيط -الهيكل التنظيمي الوظيفي -الهيكل التنظيمي المتعدد الأقسام-الهيكل التنظيمي الجغرافي- الهيكل التنظمي المصفوفي- هيكل فريق المنتج.

وأخيراً تم استعراض العوامل(العناصر) المؤثرة في ثقافة المنظمة التي يمكن حصرها في: المؤسس، والتغييرات البيئية، وتأثير القادة الإداريين(الاستراتيجيين). وعليه يمكن القول إن وجود توافق بين ثقافة المنظمة و استراتيجياتها يمثل عنصر قوة، بينما يمثل وجود تعارض بين الثقافة والاستراتيجية يعتبر عنصر ضعف.

5- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الرابعة:

سبق القول أن هناك ضرورة للتحليل البيئي سواء ما يتعلق بتحليل البيئة الخارجية أو تحيل البيئة الداخلية للمنظمة.

و في هذه الوحدة سوف نتناول تأسيس(وضع) برنامج للتحليل البيئي في المنظمة و ذلك من خلال مكونات برنامج التحليل البيئي الذي يتكون من مجموعة من العناصر المرتبطة المتمثلة في:

أ- تحديد الأطراف المسؤولة عن عملية التحليل.

ب- تحديد نوع المعلومات المطلوبة في عملية التحليل البيئي.

ج- تحديد مصادر الحصول على المعلومات البيئية.

د- طرق التنبؤ بالمتغيرات البيئية.

هـ- تقييم المعلومات البيئية من خلال مصفوفات تقييم عناصر البيئة.

6- إجابات التدريبات

إجابة التدريب(15):

يقصد بالتحليل الداخلي للبيئة التعرف على عناصر البيئة الداخلية، وتقييمها لتحديد عناصر القوة والضعف في وظائف المنظمة والقضايا المرتبطة بها، بهدف الاستفادة من عناصر القوة ومعالجة عناصر الضعف.

وتشمل وظائف المنظمة: الإنتاج/ العمليات، والتسويق، والموارد البشرية، والمالية، والشراء والتخزين، ونظم المعلومات، والأبحاث والتطوير، والإدارة، و نحاول من خلال التحليل التعرف على مدى القوة والضعف في الكفاءة و الجودة و التحديث والاستجابة للعملاء في كل وظيفة. لأن قوة المنظمة وتفوقها في الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعملاء يكسبها ميزة تنافسية على منافسيها في نفس الصناعة.

إجابة تدريب(16):

تتحقق الاستجابة المتفوقة للعميل من خلال:

أولاً: المبادرة في تحديد وإشباع حاجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين، كما في حالة تطوير منتجات جديدة بها مزايا تفتقر إليها المنتجات الحالية.

ثانياً: من خلال وقت الاستجابة للعميل، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها. ووقت الاستجابة بالنسبة للصانع هو الوقت الذي يستغرق للانتهاء من تصنيع الطلبية، وبالنسبة للبنك هو الوقت المستغرق لمعالجة القرض، والوقت المستغرق للوقوف في صف الانتظار أمام الصراف.

وهذا المفهوم أيضاً يكسب المنظمة ميزة تنافسية على المنظمات المنافسة.

إجابة تدريب(17):

التصنيف الأول و يشمل العناصر التالية:

1. الهيكل التنظيمي.
2. ثقافة المنظمة.
3. الموارد، وتشمل: التسويق، والمالية، والبحوث والتطوير، والتصنيع، وتقديم الخدمة، والموارد البشرية، ونظم المعلومات.

التصنيف الثاني و يشمل العناصر التالية:

1. الوضع المالي.
2. الوضع الإنتاجي.
3. القدرات التسويقية.
4. القدرات البحثية والتطويرية.
5. الهيكل التنظيمي.
6. الموارد البشرية.
7. ظروف المعدات والتجهيزات.
8. الأهداف والاستراتيجيات السابقة.

إجابة التدريب (18):

أهم عناصر القوة في العمليات التسويقية التالي:

1. توفير السلع المرغوبة لدى المستهلكين في السوق.
2. تقديم المنتج إلى المستهلكين بأسعار توافق الصورة الانطباعية الموجودة لدى المستهلك نحو المنتج.
3. توفير المنتج للمستهلك في المكان المناسب واستخدام قنوات توزيع مختلفة.
4. استخدام المزيج الترويجي المناسب لاطلاع وإقناع المستهلك بمنتجات المنظمة.

7- مسرد المصطلحات :

1. الاستراتيجية Strategy :

هـي الوسـيلة أو الطريقـة Mean الـتي مـن خلالها تعمـل المنظمـة علـى تحقيـق أهدافها ورسـالتها ، ولابـد مـن التمييـز بـين نـوعين مـن الاسـتراتيجيات ، هـما الاستراتيجية المخططة ، والاستراتيجية المتحققة.

2. الاستراتيجية المخططة والمقصودة Planned Strategy :

وهـي الاستراتيجية/الاسـتراتيجيات الأساسـية الـتي تضـعها الإدارة، وتسـعى وترغب في تطبيقها ، وتمثل مخرجات لعملية التخطيط.

3. الاستراتيجية/الاستراتيجيات المتحققة Realized Strategy :

وهـي عبـارة عـن الاسـتراتيجيات الـتي تم تطبيقهـا فعـلاً مـن قبـل المنظمـة، وتتكـون من :

- الاستراتيجيات المتعمدة Deliberate Strategies :

وهي عبارة عن الجزء المتحقق أو المطبق من الاستراتيجيات المقصودة أو المخططة.

- الاستراتيجيات الطارئة/المنبثقة/المتكيفة Emergent/Adaptive Strategy :

وهي الاستراتيجيات (القرارات) التي تنبع أو تفرض من الواقع وليست ناتجة عن التخطيط.

4. الاستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Strategy :

هي الاستراتيجية التي تركـز على المنظمة كلها، ويتركـز الاهتمام الأسـاس لها في تحديد مجالات الأعمال (الأنشطة) التي يتعين علـى المنظمـة أن تشـارك فيهـا، وكيـف سـتوزع المـوارد بـين هـذه الأنشـطة (الأعمـال)، والمسـؤولية الكـبرى في وضعها تقـع علـى الإدارة العليـا ، وإطارهـا الـزمني طويـل، وذلـك بهدف تعظيم ربحية المنظمة على المدى الطويل.

5. الاستراتيجية على مستوى القطاع (الأعمال) Business Unit Strategy

هـي الاستراتيجية التي تركـز على قطاع معـين مـن قطاعـات الأعمـال، وتهـتم بتحسـين الموقف التنافسـي للمنتجات في هـذا القطـاع [السـيارات مـثلاً]، أو في جزء من السوق [سـوق متوسـطي الـدخل مـثلاً]، ومجـال عملها محـدود نسـبياً مقارنة باستراتيجية المنظمة ، وتطبق على وحدة أعمال مفردة أو وحدة أعمال استراتيجية [تضم مجموعة من الأقسام].

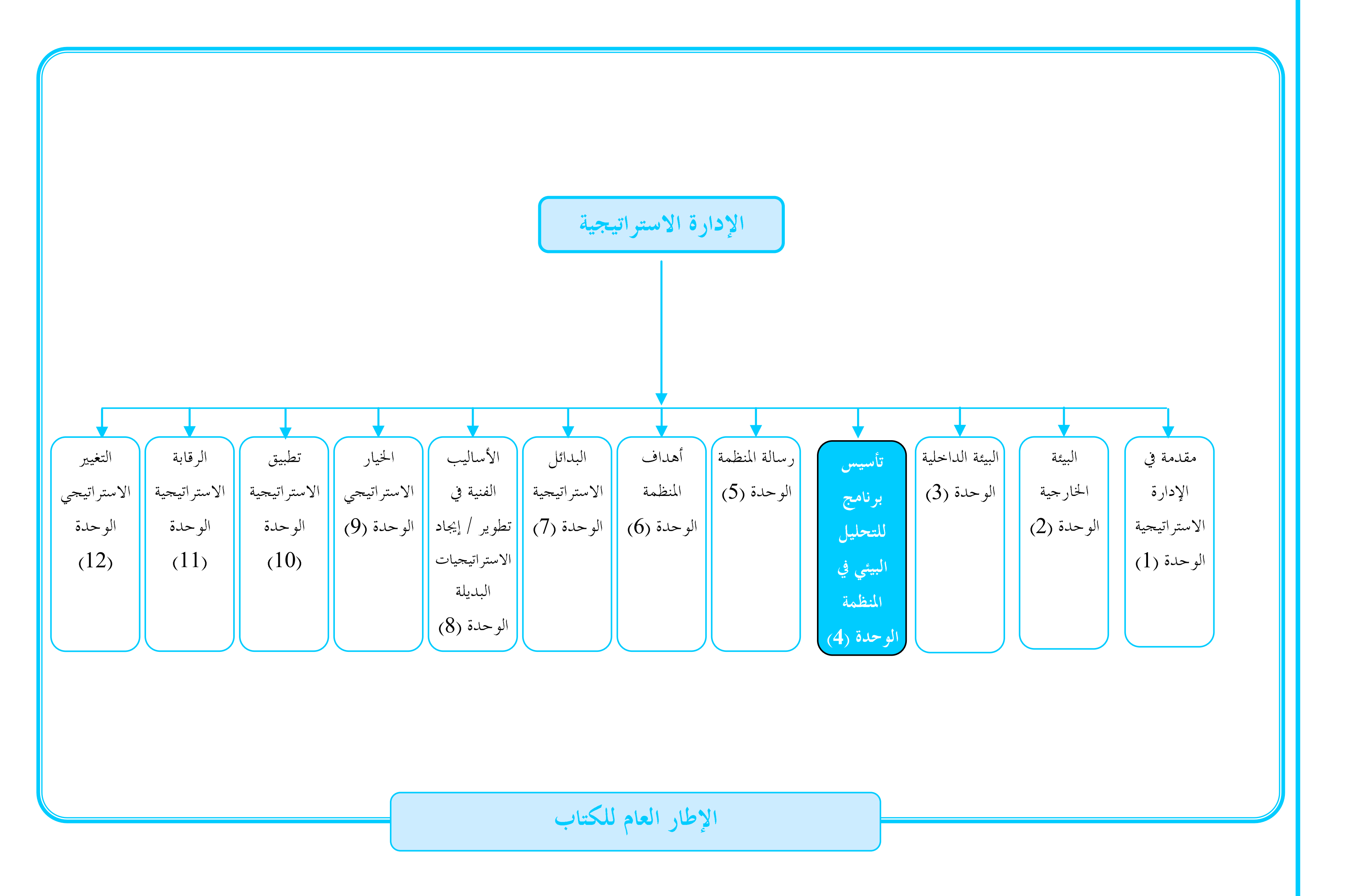
1) أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، نماذج وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط 2002.
2) عبدالحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، في مواجهة تحديات القرن الواحد و العشرين، المكتبة العصرية، 2003.
3) نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتب دار الثقافة للنشر والتوزيع 2004.



الوحـدة الرابـعة

4

تأسيس (وضع) برنامج للتحليل البيئي في المنظمة


الإدارة الاستراتيجية
مقدمة في الإدارة الاستراتيجية الوحدة (1)
البيئة الخارجية الوحدة (2)
البيئة الداخلية الوحدة (3)
تأسيس برنامج للتحليل البيئي في المنظمة الوحدة (4)
رسالة المنظمة الوحدة (5)
أهداف المنظمة الوحدة (6)
البدائل الاستراتيجية الوحدة (7)
الأساليب الفنية في تطوير / إيجاد الاستراتيجيات البديلة الوحدة (8)
الخيار الاستراتيجي الوحدة (9)
تطبيق الاستراتيجية الوحدة (10)
الرقابة الاستراتيجية الوحدة (11)
التغيير الاستراتيجي الوحدة (12)
الإطار العام للكتاب

محتويات الوحدة

1- المقدمــــة

1.1 تمهيد :

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

بعد أن انتهينا من مناقشة التحليل البيئي في الوحدات السابقة ننتقل الآن إلى دارسة الكيفية التي يتم بها تأسيس(وضع) برنامج التحليل البيئي في المنظمة.

تتكون هذه الوحدة من قسم واحد يتناول تأسيس برنامج للتحليل البيئي في المنظمة، حيث سنتناول بالشرح والتحليل مجموعة العناصر التي يتكون منها برنامج التحليل البيئي و المتمثلة في :

أ. تحديد الأطراف المسؤولة عن عملية التحليل البيئي.

ب. تحديد أنواع المعلومات المطلوبة في عملية التحليل البيئي.

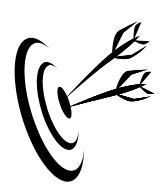
ج. تحديد مصادر الحصول على المعلومات.

د. طرق التنبؤ بالمتغيرات البيئية.

هـ . تقييم المعلومات البيئية من خلال مصفوفات تقييم عناصر البيئة.

تتضمن هذه الوحدة أيضاً تدريبات مع حلول لها، كما أن في كل قسمٍ أسئلة للتقويم الذاتي نأمل أن تساعدك -عزيزي الدارس- في قياس مدى فهمك و استيعابك للمادة و نذكر بالإطلاع على بعض القراءات المساعدة التي تثري معرفتك حول هذا الموضوع المهم.

2.1 أهداف الوحدة :



عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى دراسة الوحدة الدراسية الرابعة، وهي بعنوان " تأسيس (وضع) برنامج للتحليل البيئي في المنظمة". يتوقع منك بعد دراسة هذه الوحدة أن تكون قادراً على أن:

1. **تشرح مكونات برنامج التحليل البيئي .**
2. **تتعرف على قائمة المعلومات المطلوب معرفتها و مراجعتها عن البيئة العامة للمنظمة.**
3. **تتعرف على قائمة ببعض الأسئلة الخاصة بتحليل البيئة الداخلية.**
4. **تشرح طرق التنبؤ بالمتغيرات البيئية.**
5. **تتمكن من تكوين مصفوفات تقييم عناصر البيئة.**

3.1. أقسام الوحدة :

تتألف الوحدة الرابعة من مقرر الإدارة الاستراتيجية من قسم واحد وهو مكونات برنامج التحليل البيئي و الذي أعد من أجل تحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة.

4.1 الوسائط التعليمية المساندة:

عزيزي الدارس : يمكنك اقتناء سيديهات و أشرطة كاسيت مصاحبة للكتاب المقرر.

1 -5: قراءات مساعدة:

عزيزي الدارس، أثناء دراستك لهذه الوحدة ستكون في حاجة إلى دفتر لكتابة المفاهيم الأساسية التي ترد في مادة الفصل ، كما تحتاج إلى مسطرة و قلم، وأنصحك قبل دراسة هذا الفصل أن تهيئ المكان المناسب للدراسة، وسوف تساعد إجابتك عن أسئلة التقويم الذاتي الواردة في ثنايا هذا الفصل على مراجعة الأجزاء الرئيسة للفصل، أما التدريبات فإنها تمنحك فرصة لتطبيق معارفك التي تكتسبها من دراسة الفصل.

زدني علما

6.1 ما تحتاج إليه لدراسة الوحدة:

تمثل المراجع التالية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات التي يتضمنها هذا الفصل ،نرجو أن تحاول الاستفادة منها ما أمكن.

1- إصدارات بميك، التخطيط الاستراتيجي/ هل يخلو المستقبل من المخاطر؟ مركز الخبرات المهنية(بميك) ط1 2003م، صـ61.

2- أمين عبدالعزيز حسن ، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي والعشرين: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، صـ 79.

3- د. إسماعيل السيد ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث ، 1990، صـ 15،14.

2- مكونات برنامج التحليل البيئي :

يتكون برنامج التحليل البيئي من مجموعة من العناصر المترابطة والمتمثلة في :

2 -1 - تحديد الأطراف المسؤولة عن عملية التحليل البيئي

إن القيام بعملية التحليل البيئي(المراجعة الخارجية) يجب أن يشمل مشاركة أكبر عدد ممكن من المدراء والموظفين في عملية جمع المعلومات والبيانات عن المنافسين، وعن الاتجاهات الاجتماعية، والثقافية، والديموغرافية، والاقتصادية، والسياسية، والقانونية، والحكومية والتكنولوجية. وهنا يمكن للمنظمة الطلب من الأفراد العاملين فيها مراقبة المصادر المختلفة للمعلومات مثل المجلات العامة Key-magazine، والمجلات التجارية Trade-journal، والصحف اليومية News Papers، ومتابعة المصادر الأخرى كالمكتبات العامة، والجامعات، والموردين، والموزعين، ورجال البيع.

وعندما يتم تجميع هذه المعلومات من مصادرها فإن العاملين على تجميعها يقدمون تقارير دورية مختصرة للجهة المسؤولة عن إجراء التحليل البيئي(المراجعة الخارجية) سواء كانت هذه الجهة لجنة متخصصة في إجراء التحليل أو المدير التنفيذي أو مجلس الإدارة أو قسم التخطيط... وعندما يطلع المختصون في التحليل البيئي على البيانات والمعلومات التي تم تجميعها يجب عليهم استيعابها وفهمها جيداً Assimilated، ثم تقييمها Evaluated، ومن ثم عقد اجتماع أو عدة اجتماعات لعدد قد يصل إلى عشرين مديراً ومتخصصاً، للتعرف بشكل جماعي على أهم الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة، أي التعرف على عوامل النجاح الأساسية Critical Success Factors (CSF).

ويمكن ترتيب عناصر النجاح الأساسية من خلال الطلب إلى المختصين والمدراء القيام بترتيب هذه العناصر حسب أهميتها من الرقم واحد الذي يمثل أهم فرصة/أو تحدٍ إلى رقم عشرين – مثلاً - والذي يمثل أقل الفرص والتهديدات. وهذه العناصر تشمل: العلاقات مع الموردين، والحصة السوقية Market-share، والمنتجات المنافسة، والشركات الأجنبية المنافسة، والتقدم التكنولوجي، والتغيرات السكانية، ومعدلات الفائدة، والظروف السياسية ... إلخ، كما يمكن أن تختلف عناصر النجاح الأساسية من وقت لآخر، بحسب الصناعة .

وعناصر النجاح الأساسية التي يتم اختيارها يجب أن تحمل الصفات التالية:

- مهمة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية.
- قابلة للقياس.
- عددها قليل نسبياً.
- تنطبق على جميع المنظمات المتنافسة.

وعندما يتم التوصل إلى الكشف النهائي لأهم عناصر النجاح الأساسية التي قد تشمل مثلاً: المنافسين، والطلب على السلعة، والوضع الاقتصادي، يجب توزيع الكشف بشكل واسع على جميع العاملين في المنظمة.

2-2 تحديد نوع المعلومات المطلوبة في عملية التحليل البيئي

قائمة بالمعلومات المطلوب معرفتها ومراجعتها عن البيئة العامة للمنظمة.

• العوامل الاقتصادية :	• العوامل الاجتماعية والثقافية :
- إجمالي الناتج القومي.	- التقاليد.
- معدلات الفائدة.	- القيم.
- معدلات التضخم.	- توجهات المجتمع.
- معدلات أسعار صرف العملات.	- خروج المرأة للعمل وزيادة دورها الاجتماعي.
- معدلات النمو الاقتصادي.	- ارتفاع مستوى التعليم.
- مستويات إنتاج العاملين.	- الوضع الديموغرافي للسكان من حيث :
- مدى التوجه نحو الاقتصاد الخدمي في البلد.	- معدل نمو السكان.
- مستوى الدخل المتاح للإنفاق.	- التوزيع العمري للسكان.
- ميل الناس للإنفاق.	- معدل المواليد والوفيات.
- حجم العجز في موازنة الدولة.	- معدلات الزواج والطلاق.
- النمط الاستهلاكي.	- متوسط عدد أفراد الأسرة.
- معدلات البطالة في المجتمع.	- تغير نمط الحياة لدى السكان.
- مستويات إنتاج العاملين.	- مستوى التعليم في المجتمع.
- السياسات النقدية في البلد (عرض النقود).	- معدلات الهجرة للخارج.
- السياسات المالية (الضرائب).	- التحرك السكانى داخل البلد لمن

- دورة حياة الأعمال.	الريف إلى المدينة] /معدلات الهجرة الداخلية. - تغير نمط الحياة لدى السكان. - الموقف تجاه الأعمال. - أهمية وقيمة الوقت في المجتمع. - درجة الثقة بالحكومة. - عادات الشراء. - الاهتمامات الأخلاقية. - الموقف تجاه الاستثمار. - الموقف تجاه التقاعد. - الموقف تجاه جودة الإنتاج. - الموقف تجاه قضاء وقت الفراغ. - توقعات المجتمع من منظمات الأعمال.
• **العوامل التكنولوجية :** - تأثير التغير التكنولوجي. - الإنفاق الحكومي للبحوث والتطوير. - إنفاق الصناعات على البحوث والتطوير. - الاكتشافات والاختراعات الجديدة (الأتمتة، الروبوت). - السرعة في نقل التكنولوجيا من المعمل إلى السوق. - معدلات التقدم التكنولوجي. - مدى استخدام الميكنة في عمليات الإنتاج.	• **البيئة القانونية والسياسية :** - النظام السياسي العام في البلد. - الاستقرار السياسي. - نظام الانتخابات. - العلاقات السياسية مع الدول الأخرى. - حجم الإنفاق العسكري. - حجم الدعم الحكومي. - قوانين حماية البيئة. - قانون الجمارك. - قوانين الضرائب. - قوانين التوظيف. - قوانين تشجيع الاستثمار. - قوانين الاستيراد والتصدير. - قوانين التخلص من النفايات. - قوانين التوظيف والاستغناء. - سياسات الضمان الاجتماعي.

- **البيئة الدولية :**
  - التكتلات الاقتصادية بين الدول.
  - الخصائص الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، والقانونية، والسياسية للدول الأخرى.

قائمة بأهم المعلومات الأساسية المطلوب معرفتها عن البيئة الخاصة وبالذات المنافسين للشركة:

1. ما هي عناصر القوة الأساسية للمنافسين؟.
2. ما هي عناصر الضعف الأساسية للمنافسين؟.
3. ما هي الأهداف والاستراتيجيات الأساسية للمنافسين؟.
4. كيف يستجيب المنافسون للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديموغرافية والسياسية والتكنولوجية الحالية؟.
5. إلى أي درجة يمكن أن تكون البدائل الاستراتيجية لمنظمتنا عُرضة للهجوم والنقد من قبل المنافسين؟.
6. ما مدى تعرض استراتيجية شركتنا لهجوم ناجح من قبل المنافسين؟.
7. ما هو موقع منتجات شركتنا مقارنة بمنتجات المنافسين؟.
8. إلى أي مدىً تدخل أو تخرج شركات جديدة إلى الصناعة التي نمارسها؟.
9. ما هي عناصر القوة الأساسية التي تتمتع بها شركتنا مقارنة بالمنافسين؟.
10. كيف نغير ترتيب حجم المبيعات وأرباح المنافسين الرئيسيين في صناعتنا؟. ولماذا نغير هذا الترتيب بهذه الطريقة؟.
11. ما هي طبيعة العلاقات الخاصة بالموردين والموزعين في هذه الصناعة؟.
12. إلى أي درجة يمكن للمنتجات البديلة أن تشكل خطراً على المتنافسين في صناعتنا؟

قائمة ببعض الأسئلة الخاصة بتحليل(مراجعة البيئة الداخلية) :

- **الإدارة :**

1. هل تستخدم المنظمة مفاهيم الإدارة الاستراتيجية كالتحليل البيئي؟.
2. هل أهداف الشركة محددة بشكل واضح ويمكن قياسها؟.
3. هل المدراء على كل المستويات الإدارية يخططون بكفاءة؟.
4. هل هناك تفويض جيد للسلطة؟.
5. هل الهيكل التنظيمي للمنظمة ملائم لحجمها واستراتيجيتها؟.
6. هل الوصف الوظيفي Job-description ووصف الموظف Job-specification واضح؟.

7. هل معنويات العاملين مرتفعة؟.
8. هل معدل خروج العاملين من الشركة مرتفع؟، هل معدل الغياب أيضاً مرتفع؟.
9. هل نظام المكافآت فعال؟، وهل آليات الرقابة فعالة؟.

- **التسويق :**

1. هل يتم تقسيم السوق بشكل فعال (مثلاً سوق ذوي الدخل العالي/المتوسط/المتدني)؟.
2. هل وضع المنظمة جيد بين المنظمات المنافسة الأخرى في السوق؟.
3. هل نصيب المنظمة من السوق في تزايد أم في تناقص؟، ولماذا؟.
4. هل قنوات التوزيع الحالية جيدة وغير مكلفة؟.
5. هل المنظمة تمتلك قسماً (جهازاً) فعالاً للمبيعات؟.
6. هل تقوم المنظمة بإجراء بحوث تسويقية؟.
7. هل جودة المنتجات جيدة؟، وهل الخدمات المقدمة للعملاء جيدة؟.
8. هل أسعار سلع وخدمات المنظمة مناسبة؟.
9. هل تمتلك المنظمة استراتيجية فعالة في مجال الترويج والتوزيع؟.
10. هل التخطيط التسويقي فعال؟، وهل الموازنات التسويقية مناسبة؟.
11. هل مدير التسويق يمتلك خبرة وتدريباً كافيين؟.

- **المالية :**

1. ما هي جوانب القوة والضعف في الجانب المالي للمنظمة كما تشير إلى ذلك نسب التحليل المالي .F.R؟.
2. هل تستطيع المنظمة تدبير احتياجاتها من رأس المال قصير الأجل؟.
3. هل تستطيع المنظمة تدبير احتياجاتها من رأس المال طويل الأجل؟. [ديون أو ملكية]
4. هل تمتلك المنظمة رأس مال عامل يكفي لمواجهة احتياجاتها؟.
5. هل إجراءات تقييم المشاريع الرأسمالية فعالة؟.
6. هل سياسات توزيع الأرباح جيدة؟.
7. هل تمتلك المنظمة علاقة جيدة مع المستثمرين والمساهمين؟.
8. هل المدير المالي للمنظمة يمتلك خبرة وتدريباً كافيين؟.

- **الإنتاج :**

1. هل التسهيلات Facilities والمعدات والمكائن والمكاتب في وضع جيد؟.
2. هل يمكن الاعتماد على موردى المواد الخام وقطع الغيار والمواد نصف المصنعة

وإلى أي مدى؟.

3. هل سياسات وإجراءات الرقابة على المخزون فعالة؟.
4. هل سياسة ورقابة الجودة وإجراءاتها فعالة؟.
5. هل تمتلك المنظمة مزايا تكنولوجية تميزها عن المنافسين؟.

- **التطوير والبحث :**

1. هل تمتلك المنظمة إمكانات بحثية جيدة؟.
2. إذا كانت المنظمة تستخدم مؤسسات بحثية خارجية فهل تكلفة هذه المؤسسات مناسبة؟.
3. هل الأفراد الباحثون في المنظمة مؤهلون بشكل جيد؟.
4. هل موازنة البحوث والتطوير كافية، وهل هي موزعة بشكل جيد؟.
5. هل إدارة المعلومات وأنظمة الحاسوب جيدة؟.
6. هل الاتصالات بين وحدة الأبحاث والتطوير وبقية الوحدات في المنظمة فعالة؟.
7. هل المنتجات الحالية من الناحية التكنولوجية تتمتع بقوة تنافسية؟.

- **أنظمة المعلومات الحاسوبية :**

1. هل كل المدراء في المنظمة يستخدمون نظام المعلومات في صناعة القرار؟.
2. هل توجد وظيفة مدير نظم المعلومات في المنظمة؟.
3. هل يتم تحديث المعلومات بشكل منتظم في نظام المعلومات؟.
4. هل المدراء في كل وظائف المنظمة يسهمون في مدخلات نظام المعلومات؟.
5. هل هناك كلمة سر Password للدخول لنظام المعلومات في المنظمة؟.
6. هل المدراء الاستراتيجيون في المنظمة على إلمام واطلاع بنظم المعلومات الموجودة في الشركات المنافسة؟.
7. هل نظام المعلومات سهل الاستخدام؟.
8. هل يدرك العاملون أهمية نظام المعلومات في المنظمة؟.
9. هل يُزوَّد مستخدمو نظام المعلومات بالتدريب اللازم في مجال الحاسوب؟.
10. هل يُطوَّر نظام المعلومات بشكل مستمر من حيث المضمون وأسلوب الاستخدام؟.

- **الموارد البشرية :**

1. هل تتبع المنظمة سياسة فعالة في عملية اختيار العاملين لديها؟.
2. هل يمتلك العاملون لدى المنظمة التأهيل اللازم؟، وهل تهتم المنظمة بتدريبهم قبل ترقيتهم؟.

3. هل تحاول المنظمة استقطاب عناصر ذات أفكار جديدة للعمل لديها؟.
4. هل معدل دوران العمل عالٍ؟، وإذا كان كذلك فلماذا؟، وهل ذلك بسبب المرتب والأجر أو ظروف العمل أو أي سبب آخر؟.
5. هل يمتلك العاملون في المنظمة ولاءً لها؟.
6. هل هناك توافق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة؟.
7. هل تتبع المنظمة تخطيطاً جيداً للموارد البشرية؟.
8. هل تمارس المنظمة نظاماً فعالاً لتقييم العاملين لديها؟، وهل يؤخذ بنتائج التقييم كأساس للأجور والحوافز والترقيات؟.
9. هل تسمح المنظمة للعاملين فيها بالمشاركة في اتخاذ القرار؟.

2 -3 تحديد مصادر الحصول على المعلومات Source of Information

هناك مصادر عدة يمكن الحصول منها على المعلومات، حيث يمكن الحصول على المعلومات إما من **داخل المنظمة** (مندوبي المبيعات، قسم المشتريات، قسم R&D ... إلخ)، أو من **خارج المنظمة** كالغرف التجارية والبنوك، مراكز البحث ... إلخ، أو يمكن الحصول على المعلومات من **مصادر منشورة أو مصادر غير منشورة**، والمصادر المنشورة Published-sources تشمل الدوريات Periodicals، والمجلات Journals ، والتقارير Reports المنشورة من الغرف التجارية والبنوك التجارية والاستثمارية، والحكومة والمنظمات المحلية والدولية، والكتب، والأدلة Directors والصحف، والكتيبات.

والمصادر غير المنشورة Unpublished Sources وتشمل :بحوث التسويق، ومسح الزبائن، وآراء المختصين والمساهمين، والاجتماعات، وبرامج التلفزيون، والمقابلات، والمحادثات والمناقشات مع ذوي المصالح Stakeholders .

هذا وقد سهل الحاسب الآلي على المنظمات جمع واستيعاب وتصميم وتحليل البيانات من خلال الاستعانة بالشبكة الدولية للمعلومات Internet، ووجود مجموعة من البرامج يطلق عليها (النظم المساعدة للقرار) Decision Support System (DSS)، التي تقوم بتحليل وتقييم عدد كبير من البيانات الكمية والكيفية بغرض مساعدة متخذ القرار في صناعته للقرارات الإدارية في العديد من المجالات.

2 -4 طرائق التنبؤ بالمتغيرات البيئية Forecasting the Environment

التحليل البيئي تظل فائدته محدودة إذا اقتصر دوره فقط على تحليل المتغيرات البيئية الحالية Current-condition دون التعرف على التغيرات Changes والاتجاهات Trends المستقبلية لهذه العناصر، هل ستستمر في المستقبل كما هي أم ستتغير؟ وفي أي اتجاه سيكون التغير؟ لذلك لابد من التنبؤ بالتغيرات والاتجاهات المستقبلية لعناصر البيئة .

والتنبؤ Forecasting : **عبارة عن افتراضات علمية مدروسة حول الاتجاهات والتغيرات المستقبلية لعناصر البيئة،** وهو نشاط معقد بسبب طبيعة العوامل الخاضعة للتنبؤ، التي تشمل الاختراعات العلمية، والتغيرات الثقافية، والمنتجات الجديدة، والخدمات المتطورة، والمنافسين، والتغير في أولويات الحكومة، وتغير القيم الاجتماعية ... إلخ.

والمدراء الاستراتيجيون يجب أن يعتمدوا في هذا على التنبؤات المنشورة (الصادرة) من الجهات المختصة بذلك، مثل بعض الأجهزة الحكومية [أجهزة الإحصاء] ومراكز الأبحاث والمنظمات المتخصصة ودور النشر، حيث تنشر توقعاتها وبحوثها في مطبوعات أو صحف، ومجلات، ودوريات خاصة بذلك. وعندما لا تكون التنبؤات للمتغيرات الأساسية غير منشورة فعلى المنظمة أن تطور تنبؤاتها الخاصة بها. وفي أغلب الأحوال فإن المنظمات تقوم بالتنبؤ بمبيعاتها وأرباحها وحصتها السوقية، لذلك ولأهمية التنبؤ في الإدارة الاستراتيجية فسنقوم بدراسة بعض الأدوات المستخدمة في التنبؤ، ويمكن تقسيم أدوات/طرق (Tools) التنبؤ بشكل عام إلى مجموعتين أساسيتين هما :

- أساليب كمية Quantitative Techniques .
- أساليب نوعية Qualitative Techniques .

وفيما يلي شرح موجز لهذين النوعين من الأساليب :

1-4-2 الأساليب الكمية للتنبؤ :

وتكون أكثر ملاءمة عندما تتوفر البيانات التاريخية Historical-data، وعندما تكون العلاقة بين المتغيرات الأساسية متوقع لها أن تبقى كما هي في المستقبل.

ومن الأساليب الكمية المستخدمة في التنبؤ نماذج الاقتصاد القياسي Economic-models، والانحدار Regression، واستقراء التوجهات Trend-

extrapolation (الاستنتاج من سلسلة من الملاحظات، تطورات محتملة الوقوع)، وغيرها من الأساليب الكمية المتعددة التي ينصح بالعودة إلى الكتب المتخصصة [بحوث العمليات، الإحصاء ..] لدراستها بشكل مفصل.

وكل التنبؤات والتوقعات الكمية ترتكز على علاقات تاريخية بين المتغيرات الأساسية، فالانحدار الخطي مثلاً يقوم على أساس افتراض Assumption بأن المستقبل سيكون بالضبط كالماضي الذي قد لا يكون كذلك بالضرورة، وعندما تكون العلاقات التاريخية بين المتغيرات أقل استقراراً تصبح الأساليب الكمية أقل دقة وفعالية .

2-4-2 الأساليب النوعية للتنبؤ :

التنبؤ النوعي أو الحُكمي Judgmental يعتبر أسلوباً عملياً ومفيداً عندما تكون المعلومات التاريخية غير متوفرة، أو عندما تكون المتغيرات محل التحليل متوقع لها أن تتغير اتجاهاتها بشكل أساسي في المستقبل.

ومن أهم أساليب التنبؤ النوعي :

- **توقعات رجال البيع Sales-force :**

المبنية على المقابلات واللقاءات مع العملاء والزبائن وخبرتهم في السوق.

- **وجهات نظر المدراء :**

المبنية على الخبرة المتراكمة والدراسة الواعية للأوضاع.

- **السيناريوهات :**

وفي هذا الأسلوب يقوم المدراء بصياغة بدائل وصفية عديدة للأحداث والتوجهات المستقبلية، فمثلاً يمكن وضع ثلاث سيناريوهات للظروف الاقتصادية في المستقبل، السيناريو الأول متفائل جداً، والسيناريو الثاني متوسط التفاؤل، السيناريو الثالث متشائم جداً، ونفس الأسلوب يمكن استخدامه بالنسبة للمتغيرات التكنولوجية، والسياسية.

وعند صياغة السيناريوهات يجب على المدراء الاستراتيجيين التعرف على القوى الأساسية Key-forces في البيئة الخارجية، وتقييم العلاقات التبادلية بينها، وتوقع حجم تأثيرها على أحداث المستقبل .

- **أسلوب دلفي Delphi Technique :**

يستخدم هذا الأسلوب في بعض الحالات للتنبؤ بالمستقبل. وأسلوب دلفي عبارة عن وسيلة للتنبؤ، يتم فيه الاستفسار عن بعض القضايا من خبراء في مجال معين وبشكل مستقل، [حيث يرسل الاستفسار لكل خبير على حده دون علم الآخرين] حول احتمال حدوث بعض القضايا والأحداث، ثم تستلم الإجابات من الخبراء وتصنف وتلخص، ثم ترسل مرة أخرى لكل خبير للحصول منه على رد على ضوء المعلومات الجديدة، ثم تجمع هذه الإجابات مرة أخرى وتصنف وتلخص وترسل لكل خبير على حده ودون علم الآخرين، وتستمر العملية حتى يتم الحصول على رد يتفق عليه جميع الخبراء.

هذا ولا يوجد أسلوب واحد للتنبؤ يمكن الاعتماد عليه بنسبة 100 ٪، مما يؤكد الحاجة لدى المدراء لإعطاء وقت ومجهود كافيين لدراسة التوقعات بدقة وعناية.

2 -5 تقييم المعلومات البيئية من خلال مصفوفات تقييم عناصر البيئة :

بعد أن يتم تجميع البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية والداخلية [كما هو واضح في النقاط السابقة] من قبل الأطراف المعنية، ومن خلال المصادر الصحيحة، وبالأساليب المتعارف عليها، فإن الخطوة التالية تكون بتلخيص وتقييم هذه المعلومات، ويتم ذلك من خلال ما يطلق عليه بمصفوفات التقييم، وسنستعرض فيما يلي ثلاث مصفوفات هي :

2-5-1 مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية

Matrix [EFE] The External Factor Evaluation

مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية تسمح للمدراء الاستراتيجيين بتلخيص وتقييم المعلومات الاجتماعية والثقافية، والديموغرافية، والسياسية والحكومية والقانونية،[**وهناك خمس خطوات [5 Steps] لتطوير مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية** وهي]:

الخطوة الأولى : ضع أو حدد قائمة List بعناصر النجاح الأساسية Critical Success Factors [CSF]، ويفضل أن تحتوي القائمة على 10 إلى 20 عنصراً تشمل عناصر الفرص والتهديدات التي تؤثر على المنظمة والصناعة،

مثل الطلب على منتجات الشركة، معدل دخل الفرد، والظروف السياسية.

وابدأ أولاً بعناصر الفرص ثم عناصر التهديدات، وكن دقيقاً قدر المستطاع مستخدماً في ذلك النسب والمعدلات عند الحاجة.

الخطوة الثانية : أعط كل عنصر وزناً Weight يتراوح بين الصفر (غير مهم) إلى واحد (مهم جداً) **[ويشير الوزن إلى الأهمية النسبية للعنصر في تحقيق أهداف المنظمة (نجاح المنظمة). ويكون الوزن على مستوى الصناعة]**، فوجود رغبة عالية لدى المستهلكين لشراء منتجات الشركة يمثل عنصراً مهماً للمنظمة (فرصة) لتحقيق أهدافها البيعية، وبالتالي يمكن إعطاء هذا العنصر وزناً كبيراً، وكذلك فإن فتح الحدود بين اليمن ودول الجوار للتجارة الحرة يمثل عنصراً مهماً للشركات لبيع منتجاتها، ويمكن إعطاء هذا العنصر وزناً كبيراً، والأوزان المناسبة [المعيارية] يمكن تحديدها من خلال المقارنة بالمنافسين الناجحين، أو من خلال مناقشة العناصر Factors والوصول إلى قرار جماعي بالوزن الذي ينبغي إعطاؤه لكل عنصر حسب أهميته في تحقيق الأهداف، هذا وإجمالي الأوزان المسندة للعناصر يجب أن تساوي واحداً أو مائة.

الخطوة الثالثة : أعط تقديراً / ترتيباً Rating من 1 – 4 لكل عنصر من عناصر النجاح الأساسية، **[وذلك للإشارة إلى درجة فاعلية استجابة الاستراتيجية(الاستراتيجيات) الحالية للمنظمة لهذا العنصر (مدى استجابة أو استفادة المنظمة من وجود هذا العنصر)]**، فوجود رغبة عالية لدى المستهلكين لشراء منتجات الشركة يمثل عنصراً مهماً للمنظمة (فرصة) لتحقيق أهدافها البيعية، وبالتالي يعطى هذا العنصر وزناً كبيراً، ولكن وجود هذه الفرصة بمفردها لا يكفي، بل لابد أن تكون المنظمة قادرة على الاستفادة من هذه الفرصة من خلال امتلاكها لطاقة إنتاجية قوية لتلبية حجم الطلب العالي على منتجاتها، وهذا ما يسمى بالتقدير/الترتيب.

فالترتيب (الرقم) 4 يعني أن التجاوب من قبل المنظمة ممتاز

والترتيب (الرقم) 3 يعني أن التجاوب من قبل المنظمة فوق المتوسط

والترتيب (الرقم) 2 يعني أن التجاوب من قبل المنظمة متوسط

والترتيب (الرقم) 1 يعني أن التجاوب من قبل المنظمة ضعيف

ويمكن القول باختصار: **[إن الوزن Weight يقصد به مدى أهمية العنصر [مستهلكون ...] لتحقيق أهداف المنظمة، وأن التقدير Rating يقصد به مدى استفادة المنظمة من هذا العنصر، على أن الأساس في الوزن هو الصناعة، بينما الأساس في الترتيب هو المنظمة].**

الخطوة الرابعة: اضرب الوزن الخاص بكل عنصر × ترتيب العنصر لتحديد درجات الوزن Weight-scores .

الخطوة الخامسة: اجمع درجات الوزن Weight-scores معاً لتحديد إجمالي درجة الوزن للمنظمة Total Weight-scores، وبغض النظر عن عدد العناصر الأساسية للفرص والتهديدات الموجودة في مصفوفة تقييم العوامل الخارجية EFE فإن أعلى إجمالي درجات الوزن Total Highest Weight-scores = 4، وأقل إجمالي درجات الوزن Total Lowest Weight-scores = 1، والمتوسط Average = 2.5، [**وعندما يكون إجمالي درجات الوزن = 4 فإن هذا يدل ويشير إلى أن المنظمة تستجيب Responding بطريقة متميزة للفرص والتهديدات الموجودة في البيئة، بكلمات أخرى فإن استراتيجيات المنظمة هنا تستفيد بفاعلية من الفرص وتقلل قدر الإمكان من مخاطر التهديدات المحتملة].**

وعندما يكون إجمالي درجات الوزن = 1 فإن هذا يشير إلى أن المنظمة تستجيب بطريقة ضعيفة للفرص والتهديدات الموجودة في البيئة، بمعنى آخر فإن استراتيجيات المنظمة لا تستفيد بفاعلية من الفرص ولا تقلل من مخاطر التهديدات المحتملة، وكمثال لمصفوفة تقييم البيئة الخارجية ما هو موضح في الجدول (4-1)

جدول (4-1) : مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية لإحدى الشركات

م	عناصر/عوامل التقييم الأساسية	الوزن W	الترتيب R	درجات الوزن WS
	الفرص Opportunities (O)			
1	حرية التجارة بين اليمن ودول الجوار	0.08	3	0.24
2	الاستقرار السياسي في البلد	0.06	2	0.12

3	الدخل المتاح للإنفاق يزداد بنسبة 2 ٪ سنوياً	0.11	1	0.11
4	المستهلكون يمتلكون رغبة عالية لشراء منتجات الشركة	0.14	4	0.56
5	التكنولوجيا الحديثة في الشركة تقصر دورة حياة إنتاج المنتج	0.09	4	0.36
	التهديدات Threats (T)			
1	ضعف التبادل التجاري مع بعض الدول الأجنبية	0.10	2	0.20
2	قيام بعض الدول التي تصدر الشركة إليها منتجاتها بوضع تعريفات جمركية إضافية	0.12	4	0.48
3	إحدى الدول التي تمثل سوقاً كبيراً للشركة غير مستقرة سياسياً	0.07	3	0.21
4	انخفاض دعم الحكومة للصناعة التي تنتمي إليها الشركة	0.13	2	0.26
5	ارتفاع معدل البطالة	0.10	1	0.10
	إجمالي درجات الوزن **Total weigh score**	1		2.64

لاحظ في المصفوفة الخاصة بتقييم عناصر البيئة الخارجية لإحدى الشركات أن المستهلكين لديهم الرغبة لشراء منتجات الشركة حيث يمثل هذا العنصر أهم العناصر المؤثرة في الصناعة كما هو واضح من الوزن المعطى له 0.14، ونلاحظ أن المنظمة في هذا المثال تتبع استراتيجيات للاستفادة بشكل فعال من هذه الفرصة كما هو واضح أيضاً من الترتيب المعطى للعنصر 4، وإجمالي درجات الوزن = 2.64 يشير إلى أن هذه المنظمة تصنف بأنها فوق المتوسط في مجهودها لصياغة استراتيجيات تستفيد من الفرص الخارجية وتتجنب المخاطر.

2-5-2 مصفوفة بيانات المنافسة (CPM) :

تحدد هذه المصفوفة المنافسين الرئيسيين للمنظمة وعناصر قوتهم وضعفهم بالنسبة إلى الوضع الاستراتيجي للمنظمة، والمصطلحات الخاصة بالوزن Weight والترتيب Rating، ودرجات الوزن Weight Scores، وإجمالي درجات الوزن Total Weight Scores الموجودة في هذه المصفوفة تحمل نفس المعاني الموجودة في

مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية والتي سبق تناولها، والجدول (4-2) يبين مصفوفة بيانات المنافسة.

جدول (4-2) : مصفوفة بيانات المنافسة

عوامل النجاح الأساسية	الوزن Weight	الشركة المرجعية		المنافس 1		المنافس 2	
		الترتيب R	درجة الوزن WS	الترتيب R	درجة الوزن WS	الترتيب R	درجة الوزن WS
الحصة السوقية	0.2	3	0.6	2	0.4	2	0.4
المنافسة السعرية	0.2	1	0.2	4	0.8	1	0.2
الوضع المالي	0.4	2	0.8	1	0.4	4	1.6
جودة المنتج	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
ولاء العملاء	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
	1		2.3		2.2		2.8
							إجمالي درجات الوزن

وفي هذه المصفوفة يلاحظ أن الوضع المالي أهم عناصر النجاح الأساسية كما هو واضح من خلال الوزن المعطى له في الشركة المرجعية 0.4، وجودة منتجات الشركة المرجعية تعتبر عالية كما هو واضح من خلال الترتيب 4، والوضع المالي للمنافس 1 ضعيف جداً من خلال الترتيب المعطى له = 1، والمنافس رقم 2 يعتبر أقوى المنافسين [أقوى الشركات] كما هو واضح من إجمالي أوزان الدرجات 2.8 .
هذا ويجب ملاحظة أن حصول المنافس رقم 2 على إجمالي أوزان الدرجات = 2.8 وحصول المنافس رقم 1 على إجمالي أوزان الدرجات = 2.2 لا يعني أن المنافس رقم 2 أفضل من المنافس رقم 1 بنسبة 20 ٪، فالأرقام هنا مجرد مؤشرات تساعد ضمن عوامل أخرى صانع القرار في صناعة قراراته.

3-5-2 مصفوفة تقييم عناصر البيئة الداخلية IFE Matrix :

مصفوفة تقييم عناصر البيئة الداخلية تسمح للمدراء الاستراتيجيين بتلخيص وتقييم المعلومات الإنتاجية والتسويقية، والمالية، والبشرية، والبحوث والتطوير ...

إلخ، المتعلقة بالبيئة الداخلية. [**وهناك خمس خطوات Steps 5 لتطوير هذه المصفوفة] :**

الخطوة الأولى : ضع/أو حدد قائمة List بعناصر النجاح الأساسية CSF كما هو واضح من إجراءات تحليل/مراجعة البيئة الداخلية [القوة، الضعف]، بحيث تحتوى القائمة من 10 – 20 عنصراً داخلياً تشمل عناصر قوة وعناصر ضعف، مثل نسبة السيولة، معنويات العاملين، انخفاض طاقة المصنع ... إلخ، وضع عناصر القوة أولاً ثم عناصر الضعف ثانياً، ولابد من مراعاة الدقة قدر الإمكان، ويمكن استخدام النسب Percentage والمعدلات Ratios وأرقام مقارنة.

الخطوة الثانية : أعط وزناً Weight يتراوح بين الصفر (غير مهم) إلى الواحد (مهم جداً) لكل عنصر، [**والوزن المعطى لكل عنصر يشير إلى الأهمية النسبية للعنصر في تحقيق (أو المساهمة) أهداف المنظمة (نجاح المنظمة)، ويكون الوزن على مستوى الصناعة]،** وسواءً كان العنصر الرئيسي عنصر قوة أو عنصر ضعف، فإن العناصر التي لها التأثير الأكبر في أداء المنظمة يجب إعطاؤها الوزن الأكبر، وإجمالي الأوزان يجب أن تساوي الواحد .

الخطوة الثالثة : أعط الترتيب من 1 إلى 4 لكل عنصر، للإشارة إلى ما إذا كان العنصر يمثل عنصر ضعف أساس أو عنصر قوة أساس، والترتيب كما سبق الإشارة[**يعكس درجة فاعلية استجابة الاستراتيجية / الاستراتيجيات الحالية للمنظمة لهذا العنصر (مدى استجابة أو استفادة المنظمة من وجود هذا العنصر)]،** مثلاً مدى استفادتها من وجود وضع مالي قوي:

فالترتيب (الرقم) 4 يمثل قوة كبيرة
والترتيب (الرقم) 3 يمثل قوة متوسطة
والترتيب (الرقم) 2 يمثل ضعفاً بسيطاً
بينما الترتيب (الرقم) 1 يمثل ضعفاً كبيراً

والوزن - كما سبقت الإشارة إليه - أساسه الصناعة [أهمية العنصر في الصناعة]، بينما الترتيب أساسه المنظمة (مدى الاستفادة من العنصر) .

الخطوة الرابعة: اضرب وزن العنصر × ترتيبه لتحديد درجة الوزن Weighted-score لكل عنصر.

الخطوة الخامسة: اجمع درجات الوزن معاً لتحديد إجمالي درجة الوزن للمنظمة Total Weighted-score، والجدول (4-3) يبين مصفوفة تقييم عناصر البيئة الداخلية .

جدول (4-3) : مصفوفة تقييم عناصر البيئة الداخلية

م	عناصر النجاح الحرجة .C. S. F	الوزن W	الترتيب R	وزن الدرجات WS
	عناصر القوة (S) Strengths			
1	نسبة السيولة ارتفعت إلى 2.52 ٪	0.06	4	0.24
2	هامش الربح ارتفع إلى 6.94 ٪	0.16	4	0.64
3	معنويات العاملين مرتفعة	0.18	4	0.72
4	معدات إنتاج جديدة	0.08	3	0.24
5	الحصة السوقية زادت إلى 24 ٪	0.12	3	0.36
	الضعف (W) Weakness			
1	مشاكل قانونية مع الغير	0.05	3	0.10
2	طاقة المصنع انخفضت إلى 74 ٪	0.15	2	0.30
3	الافتقار لنظام الإدارة الاستراتيجية	0.06	1	0.06
4	لم تتجاوز نفقات البحث والتطوير الـ 31 ٪ من النسبة المحددة	0.08	1	0.08
5	الحوافز الممنوحة للوسطاء غير فعالة	0.06	1	0.06
	إجمالي درجات الوزن	1		2.80

هذا وبغض النظر عن عدد العناصر الموجودة في مصفوفة تقييم عناصر البيئة الداخلية فإن إجمالي درجات الوزن تتراوح بين 1 الأقل إلى 4 الأعلى، مع متوسط للدرجات = 2.5. وإذا كان إجمالي درجات الوزن أقل من 2.5 فإن المنظمة توصف بأنها ضعيفة، بينما الدرجات الأكثر بشكل ملحوظ عن 2.5 تشير إلى وضع داخلي قوي.

هذا ويجب أن تشمل المصفوفة من 10 : 20 متغيراً، وعدد المتغيرات لا يؤثر كما أشرنا سابقاً في إجمالي أوزان الدرجات الذي يجب أن يكون = 1.

مثال توضيحي (4-1) :

قامت إحدى الشركات الأوربية بدراسة العوامل الاستراتيجية المحيطة بها [دراسة البيئة المحيطة] وما نتج عن الدراسة تم تلخيصه في الجدول التالي :



العوامل الاستراتيجية	الوزن W	الترتيب R
القوة S :		
1. ثقافة الجودة واعتبارها طريقاً للنجاح	0.15	4
2. وجود إدارة عليا تمتلك خبرة عالية	0.05	3
3. وجود تكامل أمامي في المنظمة.	0.10	3
4. العلاقات العمالية في المنظمة جيدة .	0.05	3
5. المنظمة لديها توجه دولي واضح حيث أن منتجها عالمي	0.15	3
الضعف W :		
1. البطء في تطوير منتجات جديدة	0.05	2
2. ضعف في قنوات توزيع المنتجات .	0.05	2
3. تعاني المنظمة من مديونية عالية	0.15	2
4. المنتج الرئيس للشركة يواجه بعض الصعوبات في بعض الدول	0.20	2
5. ضعف في التسهيلات الصناعية	0.05	4
	1	
الفرص O :		
1. التكامل الاقتصادي للدول الأوربية	0.20	4
2. السكان يفضلون المنتجات ذات الجودة العالية	0.10	5
3. وجود تطور اقتصادي ممتاز في قارة آسيا.	0.05	1
4. انفتاح أوروبا الشرقية على الأسواق الأخرى.	0.05	2
5. قابلية السوق لفتح معارض كبيرة Super Market	0.10	1
التهديدات T :		
1. تزايد التدخل الحكومي في الأعمال التجارية من خلال القوانين	0.10	4
2. منافسة قوية في السوق المحلية	0.10	4

الترتيب R	الوزن W	العوامل الاستراتيجية
3	0.15	3. إحدى الشركات المنافسة قوية عالمياً
2	0.05	4. نزول منتجات جديدة للسوق
1	0.10	5. الشركات اليابانية المماثلة قوية عالمياً
	1	

والمطلوب :

إعداد مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية والداخلية على ضوء البيانات المتوفرة في الجدول أعلاه.

الحل :

مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية والداخلية :

وزن الدرجات WS	الترتيب R	الوزن W	العوامل الاستراتيجية
			القوة S :
0.6	4	0.15	1. ثقافة الجودة واعتبارها طريقاً للنجاح
0.15	3	0.05	2. وجود إدارة عليا تمتلك خبرة عالية
0.3	3	0.10	3. وجود تكامل أمامي في المنظمة.
0.15	3	0.05	4. العلاقات العمالية في المنظمة جيدة .
0.45	3	0.15	5. المنظمة لديها توجه دولي واضح حيث أن منتجها عالمي
			الضعف W :
0.1	2	0.05	1. البطء في تطوير منتجات جديدة
0.1	2	0.05	2. ضعف في قنوات توزيع المنتجات .
0.3	2	0.15	3. تعاني المنظمة من مديونية عالية
0.4	2	0.20	4. المنتج الرئيس للشركة يواجه بعض الصعوبات في بعض الدول
0.2	4	0.05	5. ضعف في التسهيلات الصناعية
2.75		1	إجمالي درجات الوزن
			الفرص O :

العوامل الاستراتيجية	الوزن W	الترتيب R	وزن الدرجات WS
1. التكامل الاقتصادي للدول الأوربية	0.20	4	0.8
2. السكان يفضلون المنتجات ذات الجودة العالية	0.10	4	0.4
3. وجود تطور اقتصادي ممتاز في قارة آسيا.	0.05	1	0.05
4. انفتاح أوروبا الشرقية على الأسواق الأخرى.	0.05	2	0.1
5. قابلية السوق لفتح معارض كبيرة Super Market	0.10	1	0.1
التهديدات T :			
1. تزايد التدخل الحكومي في الأعمال التجارية من خلال القوانين	0.10	4	0.4
2. منافسة قوية في السوق المحلية	0.10	4	0.4
3. إحدى الشركات المنافسة قوية عالمياً	0.15	3	0.45
4. نزول منتجات جديدة للسوق	0.05	2	0.1
5. الشركات اليابانية المماثلة قوية عالمياً	0.10	1	0.1
إجمالي درجات الوزن	1		2.9

ومن خلال جدول مصفوفة التقييم لعناصر البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة، فإن الشركة تعتبر في وضع جيد، إذ يشير إجمالي درجات الوزن بالنسبة لعناصر القوة والضعف إلى 2.75، وبالنسبة لعناصر الفرص والتهديدات إلى 2.9 .

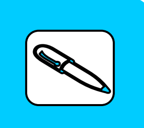
تدريب (19)

هل تستطيع أن تحدد الأطراف المسؤولة عن عملية التحليل البيئي؟

تدريب (20)

من خلال دراستك للمادة التعليمية في هذا الفصل، اشرح الأساليب النوعية للتنبؤ.

تدريب (21)



هل تستطيع تكوين مصفوفة بيانات المنافسة؟

أسئلة التقويم الذاتي (10)

1. ما هي المعلومات المطلوبة في عملية التحليل البيئي؟
2. ما هي الأسئلة الخاصة لتحليل البيئة الداخلية؟
3. ما هي طرق التنبؤ بالمتغيرات البيئية؟
4. كوّن مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية.
5. كون مصفوفة عناصر البيئة الداخلية.

وقل رب زدني علما

أسئلة الوحدة :

1. " إن القيام بعملية التحليل البيئي يجب أن يشمل مشاركة أكبر عدد ممكن من المدراء والموظفين"، ناقش هذه العبارة باختصار.
2. ما المقصود بعوامل النجاح الأساسية؟، وما هي خصائصها.
3. اذكر العناصر التي يتكون منها العامل الاقتصادي باعتباره إحدى مكونات البيئة الخارجية العامة.
4. اذكر العناصر التي يتكون منها العامل الاجتماعي/السكاني باعتباره أحد مكونات البيئة الخارجية العامة.
5. اذكر العناصر التي يتكون منها العامل التكنولوجي باعتباره إحدى مكونات البيئة الخارجية العامة.
6. اذكر العناصر التي يتكون منها العامل القانوني/السياسي باعتباره أحد مكونات البيئة الخارجية العامة.

7. طُلب منك إعداد قائمة بأهم المعلومات الأساسية المطلوب معرفتها عن البيئة الخاصة [وبالذات المنافسين] لمنظمة ما، فما هي أهم الأسئلة التي ستطرحها للحصول على هذه المعلومات.
8. كُلفت بإعداد قائمة بأهم الأسئلة الخاصة بتحليل/مراجعة البيئة الداخلية، حدد ستة أسئلة فقط عن كل مكون من مكونات البيئة الداخلية التي تشمل: الإدارة، والعمليات / الإنتاج، والتسويق، والمالية، والبحوث والتطوير، وأنظمة المعلومات، والموارد البشرية.
9. هناك مصادر عدة يمكن من خلالها الحصول على المعلومات المتعلقة بالبيئة، حدد هذه المصادر وناقشها باختصار.
10. التحليل البيئي تظل فائدته محدودة إذا اقتصر دوره فقط على تحليل المتغيرات البيئية الحالية دون التعرف على الاتجاهات المستقبلية لهذه المتغيرات، والمطلوب:
    - تحديد مفهوم التنبؤ Forecasting .
    - تحديد ومناقشة أدوات/طرائق التنبؤ باختصار.
11. ما المقصود بمصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية؟، وما هي الخطوات المطلوبة لبناء هذه المصفوفة.
12. ما المقصود بمصفوفة بيانات المنافسة؟، وما هي الخطوات المطلوبة لبناء هذه المصفوفة.
13. ما المقصود بمصفوفة تقييم عناصر البيئة الداخلية؟، وما هي الخطوات المطلوبة لإعداد هذه المصفوفة؟.

3- تمارين عملية

التمرين الأول : التحليل الاستراتيجي لإحدى الشركات.

الهدف :

الهدف من هذا التمرين هو إكساب الطالب/ الطالبة القدرة على التعرف على الفرص والتهديدات وعناصر القوة والضعف المحيطة بمنظمة ما، لأن مثل هذه المعلومات تعتبر مهمة جداً لبناء / استحداث / اقتراح مجموعة من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق، ومن ثم الاختيار من بينها.

التعليمات :

- يقوم فريق من 3 : 5 طلاب/طالبات بتحديد (في قائمة) ما يعتقدون أنها 10 عناصر تمثل فرصاً، و10 عناصر تمثل تهديدات، و10 عناصر تمثل قوة، و10 عناصر تمثل ضعفاً؛ تواجهها أو تمتلكها إحدى الشركات الصناعية /التجارية

/ الخدمية، والتي يمتلكون معلومات جيدة عنها، وكتابة هذه العناصر المؤثرة والمهمة في ورقة مستقلة .

- تُعرض النتائج من خلال نقاش مفتوح في الفصل، ومن خلال هذا النقاش يتم إضافة أي عناصر أخرى مهمة إلى القائمة المعدة.

التمرين الثاني : التخطيط الاستراتيجي في الجامعة التي تدرس فيها.

الهدف :

العوامل البيئية الداخلية والخارجية تمثل الأساس لصياغة وتطبيق الاستراتيجيات في أي منظمة. والجامعة التي تدرس فيها أمامها العديد من الفرص، وتواجه العديد من التهديدات، وتمتلك العديد من عناصر القوة والضعف. والغرض من هذا التمرين هو توضيح عمليات التعرف على هذه العناصر الداخلية والخارجية الحرجة (المهمة المحيطة بالمنظمة Critical External and Internal Factors، والعوامل الخارجية تشمل – بشكل عام – جوانب عدة اقتصادية، اجتماعية ،ثقافية، ديمغرافية، تكنولوجية، سياسية، قانونية، مناخية، وتنافسية، وبالنسبة للجامعة (أو الكلية) فالعوامل الخارجية قد تشمل انخفاض عدد خريجي الثانوية العامة، والمتغيرات في عدد السكان، ومستوى دخل الأفراد، وزيادة المنافسة مع الجامعات الأخرى، وعدم وجود منح دراسية مخصصة للطلاب الذين يرغبون في الالتحاق بالجامعات، وزيادة عدد الطلاب من دول أخرى.

والعوامل الداخلية للجامعة (الكلية) تشمل : الهيئة التدريسية، والطلاب، والإدارة، والخريجين، والبرامج الأكاديمية، والمباني، والتجهيزات الخاصة بالمعامل، والأثاث، وصياغة التجهيزات، والسكن الطلابي، والبرامج الرياضة، وخدمات الطعام، ومواقف السيارات، ونظام التسجيل، ولوائح الجامعة، والنوادي في الجامعة، والعلاقات بين الطلاب، والعلاقات العامة .

التعليمات :

أولاً : في قائمة مستقلة أكتب على هيئة فريق مكون من 3 : 5 طلاب / طالبات ما يأتي :

- 5 عناصر تمثل فرصاً أمام الجامعة التي تدرس فيها .
- 5 عناصر تمثل تهديدات تواجه الجامعة التي تدرس فيها .
- 5 عناصر تمثل عناصر قوة تمتلكها الجامعة التي تدرس فيها .
- 5 عناصر تمثل عناصر ضعف تعاني منها الجامعة التي تدرس فيها .

ثانياً : ناقش هذه العناصر أمام الطلاب في قاعة الدراسة .

ثالثاً : ما هي الأشياء الجديدة التي تعلمتها من خلال مناقشة هذا الموضوع في الفصل؟، وكيف يمكن لمثل هذه المناقشات أن تفيد الجامعة التي تدرس فيها؟.

التمرين الثالث [جماعي في قاعة الدراسة] : تطوير / وضع مصفوفة عناصر البيئة الخارجية EFE Matrix لشركة النور للأغذية.

الهدف :

يهدف هذا التمرين إلى إعطائنا القدرة على تطوير مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية باعتبار هذه المصفوفة تقدم لنا ملخصاً لتحليل البيئة الخارجية .

التعليمات :

- اشتراك فريق مكون من 3 طلاب / طالبات لإعداد مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية لشركة النور للأغذية، ويمكن للفريق الاستعانة والعودة إلى الأمثلة الموجودة في الكتاب.
- يقوم الفريق بتسجيل إجمالي درجات الوزن لمصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية EFE Total Weighted Score ومقارنته مع نتائج زملائه، ومناقشة طبيعة الاختلاف إن وجد.

التمرين الرابع : تطوير مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية EFE Matrix للجامعة التي تدرس فيها.

الهدف :

عادة ما تقوم الجامعات بالتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه التعليم العالي في البلد وتقييمه، بغرض رسم وصياغة استراتيجياتها المستقبلية على ضوء ذلك.

التعليمات :

- اشتراك فريق مكون من ثلاثة طلاب/طالبات لإعداد مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية للجامعة، ويمكن للفريق الاستعانة بالأمثلة الموجودة في هذه الوحدة .
- يقوم الفريق بتسجيل إجمالي درجات الوزن لمصفوفة تعيين عناصر البيئة الخارجية ومقارنته مع نتائج زملائه ومناقشة طبيعة الاختلاف إن وجد .

التمرين الخامس : تطوير مصفوفة عناصر البيئة الداخلية IFE Matrix لشركة النور للأغذية.

الهدف :

يهدف هذا التمرين إلى إكساب الطلاب القدرة على تطوير مصفوفة تقييم عناصر البيئة الداخلية للمنظمة باعتبار هذه المصفوفة تقدم لنا ملخصاً لتحليل البيئة الداخلية.

التعليمات :

- اشتراك فريق مكون من 3 طلاب/طالبات لإعداد مصفوفة تقييم عناصر البيئة الداخلية لشركة النور للأغذية، ويمكن للفريق الاستعانة والعودة إلى الأمثلة في الكتاب .
- يقوم الفريق بتسجيل إجمالي درجات الوزن لمصفوفة تقييم عناصر البيئة الداخليةIFE Total Weighted Score ومقارنته مع نتائج زملائه ومناقشة طبيعة الاختلاف إن وجد.

التمرين السادس : تطوير مصفوفة عناصر البيئة الداخلية للمنظمة بغرض رسم وصياغة استراتيجياتها المستقبلية على ضوء ذلك.

التعليمات :

- اشتراك فريق مكون من 3 طلاب / طالبات لإعداد مصفوفة تقييم عناصر البيئة الداخلية للجامعة، ويمكن للفريق الاستعانة بالأمثلة الموجودة في هذا الباب.
- يقوم الفريق بتسجيل إجمالي درجات الوزن لمصفوفة تقييم عناصر البيئة الداخلية ومقارنته مع نتائج زملائه ومناقشة طبيعة الاختلاف إن وجد.

4- الخلاصة:

ركزت هذه الوحدة على تأسيس برنامج التحليل البيئي في المنظمة و أوضحنا أن مكونات برنامج التحليل البيئي تتمثل في :

أ. تحديد الأطراف المسئولة عن عملية التحليل البيئي، حيث ذكرنا أن القيام بعملية التحليل البيئي يجب أن تشمل مشاركة أكبر عدد ممكن من المدراء و الموظفين في عملية جمع المعلومات و البيانات عن المنافسين و عن الاتجاهات الاجتماعية والثقافية والديموغرافية والاقتصادية والسياسية والقانونية والحكومية والتكنولوجية.

ب. تحديد نوع المعلومات المطلوبة في عملية التحليل البيئي والمتعلقة بالعوامل الاقتصادية والعوامل الاجتماعية و الثقافية والعوامل التكنولوجية والبيئية والقانونية والسياسية والبيئة الدولية.

ج. تحديد مصادر الحصول على المعلومات التي يمكن الحصول عليها إما من داخل المنظمة(مندوبي مبيعات، قسم المشتريات، قسم العلاقات) أو من خارج المنظمة كالغرف التجارية، والبنوك و مراكز البحوث، أو يمكن الحصول على المعلومات من مصادر منشورة كالدوريات و المجلات والتقارير المنشورة من الغرف التجارية والحكومة والمنظمات المحلية والدولية والصحف والكتب والأدلة،كما يمكن الحصول على المعلومات من مصادر غير منشورة، وتشمل بحوث التسويق ومسح الزبائن وآراء المختصين والمساهمين.

د. طرق التنبوء بالمتغيرات البيئية ووضحنا أن هناك نوعين من الأدوات المستخدمة في التنبوء تتمثل في: الأساليب الكمية في التنبوء والأساليب النوعية .

و أخيراً تم تلخيص وتقييم المعلومات المجمعة باستخدام مصفوفة بيانات المنافسة ومصفوفة تقييم عناصر البيئة الداخلية ليتم استخدامها لاحقاً في توليد الإستراتيجيات المناسبة للمنظمة.

5- لمحة مستبقة عن الوحدة الخامسة:

سبق أن تناولنا تأسيس برنامج للتحليل البيئي وفي المنظمة في هذا الفصل سوف نتناول رسالة المنظمة من حيث المفهوم وآلية صياغة رسالة المنظمة و كذا العناصر المكونة لرسالة المنظمة، و أخيراً سنتناول أهمية وفائدة رسالة المنظمة.

6- إجابات التدريبات

إجابة التدريب(19)

الأطراف المسئولة عن عملية التحليل البيئي هم المدراء والموظفون الذين يقومون بعملية جمع البيانات و المعلومات عن المنافسين و عن الاتجاهات الاجتماعية والثقافية والديموغرافيه والاقتصادية و السياسية و القانونية والحكومية و التكنولوجية.

إجابة التدريب(20):

التنبؤ النوعي يعتبر أسلوباً عملياً و مفيداً عندما تكون المعلومات التاريخية غير متوفرة، أو عندما تكون المتغيرات محل التحليل متوقع لها أن تتغير اتجاهاتها بشكل أساس في المستقبل.

و من أهم أساليب التنبؤ النوعي:

- توقعات رجال البيع المبنية على المقابلات واللقاءات مع العملاء والزبائن و خبرتهم في السوق.
- وجهات نظر المدراء المبنية على الخبرة المتراكمة و الدارسة الواعية للأوضاع.
- السيناريوهات، وفي هذا الأسلوب يقوم المدراء بصياغة بدائل وصفية عديدة للأحداث والتوجهات المستقبلية.
- أسلوب دلفي، يستخدم هذا الأسلوب في بعض الحالات للتنبؤ بالمستقبل وهو عبارة عن وسيلة للتنبؤ، حيث يتم فيه الاستفسار عن بعض القضايا من خبراء في مجال معين وبشكل مستقل(حيث يرسل الاستفسار لكل خبير على حده دون علم الآخرين) حول احتمال حدوث بعض القضايا و الأحداث، تم تستلم الإجابات من الخبراء وتصنف وتلخص، ثم ترسل مرة أخرى لكل

خبير للحصول منه على رد على ضوء المعلومات الجديدة، ثم تجمع هذه الإجابات مرة أخرى و تصنف و تلخص وترسل لكل خبير على حده دون علم الآخرين، وتستمر العملية حتى يتم الحصول على رد يتفق عليه جميع الخبراء.

إجابة تدريب (21):

تحدد هذه المصفوفة المنافسين الرئيسين للمنظمة و عناصر قوتهم و ضعفهم بالنسبة إلى الوضع الإستراتيجي للمنظمة، والمصطلحات الخاصة بالوزن والترتيب ودرجات الوزن، وإجمالي درجات الوزن الموجودة في هذه المصفوفة تحمل نفس المعاني الموجودة في مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية التي سبق تناولها.

الجدول التالى يبين مصفوفات بيانات المنافسة.

عوامل النجاح الأساسية	الوزن	الشركة المرجعية		المنافس 1		المنافس 2	
		الترتيب	درجة الوزن	الترتيب	درجة الوزن	الترتيب	درجة الوزن
الحصة السوقية	0.2	3	0.6	2	0.4	2	0.4
المنافسة السعرية	0.2	1	0.2	4	0.8	1	0.2
الوضع المالى	0.4	2	0.8	1	0.4	4	106
جودة الإنتاج	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
ولاء العملاء	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
	1		2.3		2.2		2.8
							إجمالي درجات الوزن

في هذه المصفوفة يلاحظ أن الوضع المالي أهم عناصر النجاح الأساسية، كما هو موضح من خلال الوزن المعطى له في الشركة المرجعية 0.4 وجودة منتجات الشركة المرجعية تعتبر عالية كما هو واضح من خلال الترتيب 4، والوضع المالي للمنافس 1 ضعيف جداً من خلال الترتيب المعطى له =1، والمنافس رقم 2 يعتبر أقوى المنافسين(أقوى الشركات) كما هو واضح من إجمالي أوزان الدرجات 2.8.

7- مسرد المصطلحات :

1- الجودة Quality :

ترى إدارة الإنتاج أن الجودة هي مطابقة الإنتاج للتصميم، وترى إدارة التسويق أن الجودة هي تلبية حاجات ورغبات المستهلك. وبشكل عام يمكن القول أن الجودة هي مطابقة المنتج للمواصفات وتحقيقها لرغبات المستهلكين.

2- التجديد/التحديث Innovation :

يعرف التجديد/التحديث بأنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة الشركة أو بالمنتجات التي تنتجها.

3- الاستجابة لحاجات العملاء Customer Responsiveness :

وتتحقق الاستجابة المتفوقة للعميل من خلال المبادرة في تحديد وإشباع حاجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين ، ومن خلال وقت الاستجابة للعميل ، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها.

4- الهيكل التنظيمي Organizational Structure :

هو الإطار العام الذي يحدد العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة [تمييز رأسي]، ويحدد الأقسام والوظائف ويسند الاختصاصات والمهام للأقسام والوظائف [تميز أفقي]، في إطار من التكامل المتمثل في تنسيق جهود الأفراد والوظائف والأقسام.

5- الموارد Resources :

وتشمل موارد المنظمة البشرية، والمادية، والمالية، والمعلومات ... إلخ.

6- ثقافة المنظمة Organization Culture :

عبارة عن مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والأفكار والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء التنظيم الواحد (المنظمة).

7- القيم التنظيمية Organizational Values :

عبارة عن المعتقدات المشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد، التي تحدد لهم عادة ما هو الصواب وما هو الخطأ، وتوجه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن أمثلتها قيم المشاركة في صناعة القرار.

1- إصدارات بميك، التخطيط الإستراتيجي/ هل يخلو المستقبل من المخاطر؟ مركز الخبرات المهنية(بميك) ط1 2003م.

2- أمين عبدالعزيز حسن ، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي والعشرين: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

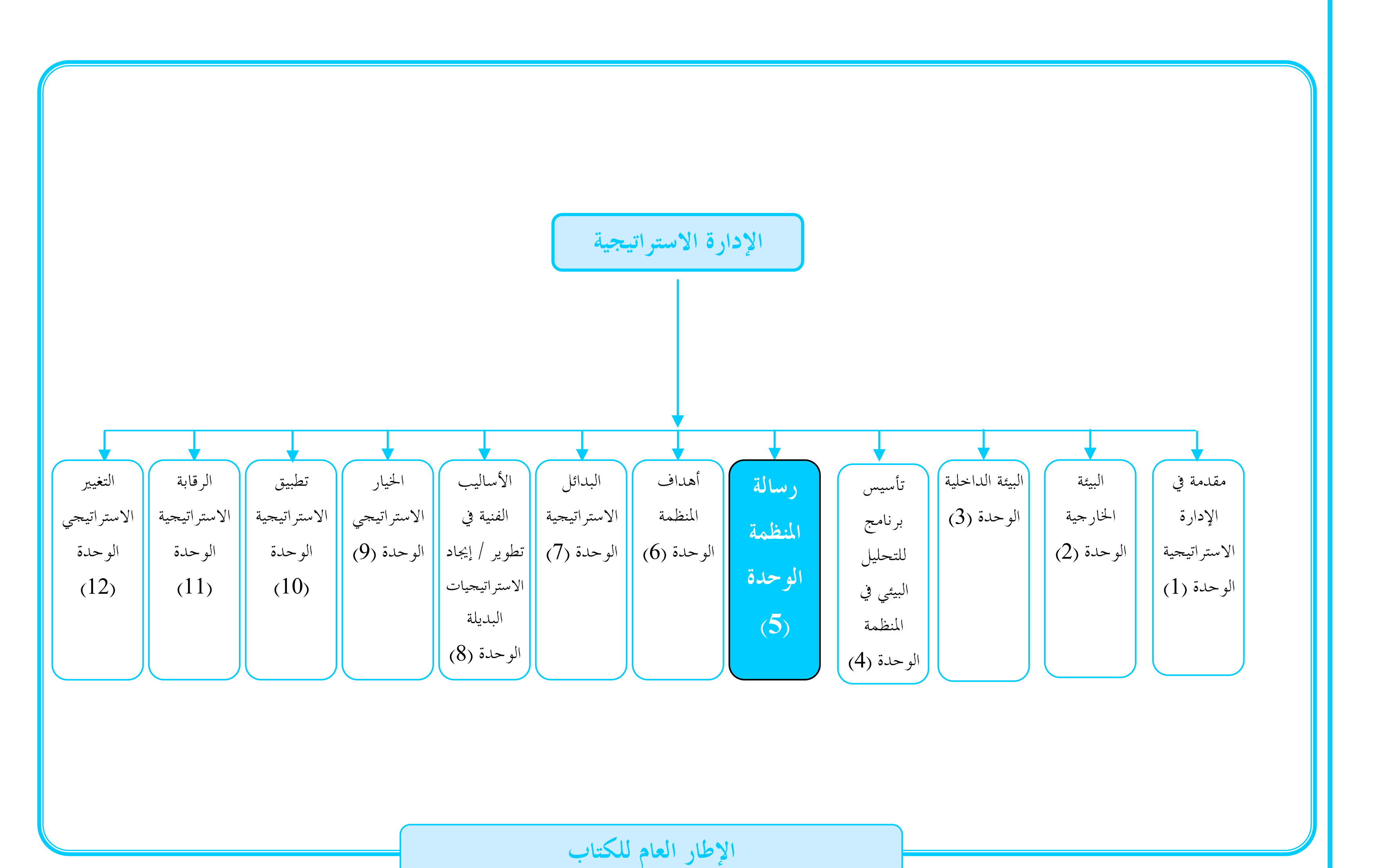
3- د. إسماعيل السيد ، **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**،المكتب العربي الحديث ، 1990.



الوحدة الخامسة

5

رسالة المنظمة


الإدارة الاستراتيجية
مقدمة في الإدارة الاستراتيجية الوحدة (1)
البيئة الخارجية الوحدة (2)
البيئة الداخلية الوحدة (3)
تأسيس برنامج للتحليل البيئي في المنظمة الوحدة (4)
رسالة المنظمة الوحدة (5)
أهداف المنظمة الوحدة (6)
البدائل الاستراتيجية الوحدة (7)
الأساليب الفنية في تطوير / إيجاد الاستراتيجيات البديلة الوحدة (8)
الخيار الاستراتيجي الوحدة (9)
تطبيق الاستراتيجية الوحدة (10)
الرقابة الاستراتيجية الوحدة (11)
التغيير الاستراتيجي الوحدة (12)
الإطار العام للكتاب

محتويات الوحدة

1- المقدمة

1.1 تمهيد :

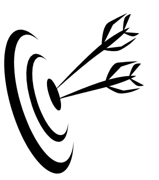
عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

تناولنا في الوحدة الثانية موضوع البيئة، وسنتناول الآن موضوع صياغة الإستراتيجية والذي يقصد به تحديد المسار المناسب للتعامل بفاعلية مع الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية في ضوء عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة.

تتكون هذه الوحدة من قسم واحد يدور حول رسالة المنظمة التي تحدد في مرحلة صياغة الإستراتيجية حيث سنتناول الشرح والتحليل مفهوم رسالة المنظمة وطرق صياغة رسالة المنظمة، كما سنتطرق إلى العناصر الأساسية المكونة لرسالة المنظمة.

وأخيرا سنركز في دراستنا لهذه الوحدة على أهمية وفائدة رسالة المنظمة. تتضمن هذه الوحدة أيضا تدريبات مع حلول لها، كما يتضمن أيضا أسئلة التقويم الذاتي التي نأمل أن تساعد- عزيزي الدارس- في قياس مدى تعمق فهمك واستيعابك للمادة. ونذكرك بالاطلاع على بعض القراءات المساعدة التي قد تثري معرفتك حول هذا الموضوع المهم .

2.1 أهداف الوحدة :



عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى دراسة الوحدة الخامسة وهي بعنوان " رسالة المنظمة " ويتوقع منك بعد دراسة هذه الوحدة أن تكون قادراً على أن:

1-تشرح مفهوم رسالة المنظمة.

2- تتعرف على طرق (آلية)صياغة رسالة المنظمة .

3-تلم بالعناصر الأساسية المكونة لرسالة المنظمة .

4-تدرك أهمية وفائدة رسالة المنظمة.

3.1 -أقسام الوحدة

تتألف الوحدة الخامسة من مقرر الإدارة الإستراتيجية من قسم واحد اعد من اجل تحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة، حيث يرتبط محتوى الوحدة (رسالة المنظمة) ارتباطا وثيقا بالأهداف الموضوعية، حيث سنتناول في هذه الوحدة مفهوم رسالة المنظمة والية صياغتها وكذا العناصر الأساسية المكونة لرسالة المنظمة وأخيراً سنتناول أهمية وفائدة رسالة المنظمة.

4.1 قراءات مساعدة:



تمثل المراجع التالية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات التي يتضمنها هذه الوحدة ،نرجو أن تحاول الإستفادة منها ما أمكن.

2. توماس وهيلين ،دافيد هنجر ،الإدارة الاستراتيجية، ترجمة د.محمود مرسي،د زهير الصباغ: معهد الإدارة العامة، 1990م، ص32.
3. فلاح حسن عداي الحسين، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيمها ،مداخلها ، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر ،ط1 ، 2000م ،ص22.

5.1 الوسائط التعليمية المساندة:

عزيزي الدارس : يمكنك اقتناء سيديهات و أشرطة كاسيت مصاحبة للكتاب المقرر.

6.1 ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة:

عزيزي الدارس، أثناء دراستك لهذه الوحدة ستكون في حاجة إلى دفتر لكتابة المفاهيم الأساسية التي ترد في مادة الوحدة ، كما تحتاج إلى مسطرة و قلم، وأنصحك قبل دراسة هذه الوحدة أن تهيئ المكان المناسب للدراسة، وسوف تساعدك إجابتك على أسئلة التقويم الذاتي و الواردة في ثنايا هذه الوحدة على مراجعة الأجزاء الرئيسية للوحدة، أما التدريبات فإنها تمنحك فرصة لتطبيق معارفك التي تكتسبها من دراسة الوحدة.

2- مفهوم رسالة المنظمة Mission or Mission Statement Concept :

إن وجود أي منظمة يرتبط ارتباطاً قوياً بوجود رسالة معينة تسعى لتحقيقها ، وهذه الرسالة تُشتق من البيئة المحيطة بالمنظمة والمجتمع الذي تعيش فيه ، وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة محددة وواضحة ، ولكن ومع مرور الوقت ، وتغير أذواق المستهلكين ، والتطور التكنولوجي ، وتغير تشكيلة المنتجات ، وتعدد الأسواق ، فإن هذه الرسالة تتطلب بعض التغييرات والتعديلات حتى تنسجم مع المتغيرات التي تواجه المنظمة .

[وتعرَّف رسالة المنظمة بأنها الغرض أو السبب في وجود المنظمة أو مبرر وجود المنظمة]. ورسالة المنظمة تميز نشاطات أو أعمال المنظمة عن الأعمال المشابهة لها لدى الغير، وتحدد إطار عمل المنظمة من منظور المنتَج والسوق والعملاء .. ورسالة المنظمة الواضحة تصف قيم وأولويات المنظمة ، وترسم بشكل عريض وواسع التوجه المستقبلي للمنظمة ، وتسمى رسالة المنظمة أحياناً بقصد المنظمة أو رؤية المنظمة Vision ، أو الغرض من المنظمة Purpose .

3- طرق/آلية/صياغة رسالة المنظمة :

تعتمد المنظمات طرقاً عدة لصياغة رسالتها منها :

3-1- الطريقة الأولى: **وتعد الأكثر استخداماً في تطوير رسالة المنظمة** هي : أن

تقوم المنظمة باختيار وجمع مجموعة من المقالات حول ((بيان رسالة المنظمة)) أي منظمة Mission Statement ، ثم الطلب إلى المدراء أن يقوموا بقراءة هذه المقالات لتكوين خلفية نظرية ، ليقوم كل واحد منهم بناءً على قراءته بإعداد ((بيان رسالة المنظمة)) ، ولتُسلَّم كلها إلى لجنة من كبار المدراء Top Managers أو المنسق المختص Coordinator لمراجعتها وتنسيقها ودمجها في نموذج أو وثيقة واحدة يتم توزيعها لجميع المدراء كمسودة للرسالة ، بهدف تعديلها والإضافة إليها والحذف منها إذا كانت هناك حاجة لذلك ، بعد هذه الخطوة يتم عقد اجتماع مشترك للمناقشة والمراجعة ليتمكن كل مدير من الإسهام في الصياغة النهائية لرسالة المنظمة (بيان رسالة المنظمة).

3-2- **الطريقة الثانية:** يتم فيها توظيف مستشار خارجي Outside Consultant ومنسق خارجي Facilitator لإدارة الإجراءات والمساعدة في صياغة رسالة المنظمة، وفي كل الحالات يفضل في المرحلة النهائية من مراحل إعداد وصياغة الرسالة أن تُعرض على جميع المدراء والموظفين للإسهام في الصياغة النهائية للرسالة.

4- العناصر الأساسية المكونة لرسالة المنظمة Components of Mission Statement

رسالة المنظمة / بيان رسالة المنظمة قد تختلف من حيث الطول، والمحتوى (المضمون)، والصيغة، ودرجة التحديد Specificity، غير أن معظم الأكاديميين والتنفيذيين المختصين في الإدارة الاستراتيجية يعتبرون أن رسالة المنظمة /بيان رسالة المنظمة الفعلي هو الذي يحتوي / يشمل/ يعكس عناصر أساسية هي : نوع المستهلكين، المنتجات، السوق، التكنولوجيا، الاهتمام بالبقاء، فلسفة المنظمة، طبيعة القوة الدافعة في المنظمة، والاهتمام بالعاملين.

4 -1 المستهلكون Customers :

لابد أن يحدد بيان رسالة المنظمة من هم عملاء وزبائن الشركة الذين تُقدّم لهم منتجات الشركة، سواء كانت سلعية أو خدمية، مثال : تؤمن شركتنا (المصنعة للأدوية) بأن مسئوليتها الأولى تقع تجاه الأطباء، والممرضين، والمرضى، وكل الآخرين الذين يستخدمون منتجاتنا .

4 -2 المنتجات Products :

لابد أن يحدد بيان رسالة المنظمة ما هي المنتجات الأساسية للمنظمة التي تقوم بإنتاجها وتقديمها للعملاء، مثال : المنتجات الرئيسية (لشركة النور العربية) هي الحديد والنحاس والغاز.

4 -3 السوق Market :

لابد أن تحدد رسالة المنظمة أين تنافس المنظمة. مثال :

- شركتنا تركز على أسواق الشرق الأوسط، وسنعمل على اكتشاف أسواق جديدة مستقبلاً.

- شركتنا مصممة على النجاح في عملها كمنافس كبير على مستوى عالمي.

4 -4 التكنولوجيا Technology :

لابد أن توضح رسالة المنظمة ما إذا كانت التكنولوجيا تمثل بالنسبة لها اهتماما أساسياً أم ثانوياً.

4 -5 الاهتمام بالبقاء Survival، والنمو Growth، والربحية Profitability

مثال : بخصوص هذه المفاهيم فإن بيان رسالة المنظمة لابد أن يشير إلى أن المنظمة ستمارس نشاطها بحكمة وحصافة واقتصاد ، وستهتم بالنمو والأرباح الذين سيحققان النجاح والبقاء للشركة .

4 -6 الفلسفة Philosophy :

لابد أن تبين رسالة المنظمة ما هي المعتقدات Beliefs والقيم Values التي تؤمن بها المنظمة .

مثال : منظمتنا تعتقد أن التطور الإنساني هو أثمن هدف في أي حضارة ، والاستقلال يمثل أهم شرط لتنمية قدرات الأفراد.

وقل رب زدني علما

4 -7 طبيعة القوى الدافعة في المنظمة Driving Forces

لابد لبيان رسالة المنظمة أن يبين القوة الدافعة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، التي **[يقصد بها القوى التي تعتمد عليها المنظمة في دفع جهودها إلى الأمام، وفي تميزها عن غيرها ، وإعطائها ميزه تنافسية عن غيرها]** .

مثال : منظمتنا تتميز بقدرات إنتاجية وإبداعية أو تسويقية ، وتتميز بقدرتها على إطلاق قدرات كل فرد من أفرادها العاملين بها .

الاهتمام بصورة الشركة Company Image أمام المجتمع :

لابد أن تبين رسالة المنظمة مدى اهتمامها بقضايا المجتمع الاجتماعية والبيئة المحيطة .

مثال : إن منظمتنا تعطي حماية البيئة من التلوث اهتماماً كبيراً.

4 -8 الاهتمام بالعاملين Concern for Employee :

هل يُنظر إلى العاملين باعتبارهم أصلاً (مورداً) ذا قيمة عالية للمنظمة؟

مثـال : تسـعى المنظمـة إلى اسـتقطاب وتطـوير وتحفيـز ومكافـأة أفرادهـا ، والاحتفاظ بذوي القدرات الاستثنائية منهم، و تتميز بتوفير ظروف عمل جيدة، ومنح تعويضات قائمة على أساس الأداء الأفضل.

وهكـذا نلاحـظ أن العناصـر المهمـة المكونـة لرسـالة المنظمـة متعـددة، ولكـن لابد من ملاحظة أن كل منظمة تركز في كتابة رسالتها على عناصر ومداخل معينة قد تختلف عن المنظمات الأخرى، وذلك بسبب طبيعة المنظمة وتفضيلات الملاك والإدارة، فهناك منظمات تستخدم أساس المنتجات في صياغة رسالتها، فتقول : نحن نعمل في مجال صناعة الحاسوب الشخصي، ومنظمات أخرى تستخدم السوق أو المستهلكين كأساس في صياغة رسالتها، فتقول : نحن نعمل في مجال المعلومات نظراً لأن مجال السوق أوسع من مجال المنتج وأكثر مرونة.

وسنتناول الآن بعض النماذج الخاصة بـ ((رسائل المنظمات)) باختلاف أنواعها الخدمية والصناعية، وذلك لمزيد من التوضيح.

- رسالة جامعة العلوم والتكنولوجيا **UST** :

إن جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية ترنو لأن تصبح واحدة من أرقى الجامعات على المستوى المحلي والإقليمي، وتعمل على تحقيق هذا الهدف من خلال رفع مستوى الأداء في جميع الجوانب، وخاصة الأكاديمية، وذلك بتوفير البيئات المناسبة لتقديم تعليم متميز، وحصول تعليم فاعل، وتنفيذ أبحاث تطبيقية نوعية، وتقديم خدمات متميزة للمجتمع، وتعمل الجامعة على بناء برامج تعليمية متميزة . بتفعيل دور الطالب وتحفيز ملكاته الفكرية بالجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي، لتؤهل المتخرجين فيها ليكونوا قادرين على ربط ما يتعلمونه بخبراتهم السابقة وتطوير خبراتهم المستقبلية، واستخدام كل مصادر التعليم المتوفرة في الحصول على المعرفة وتوظيفها توظيفاً فاعلاً في تطوير تخصصاتهم المهنية، وتحرص الجامعة على أن تتيح الفرصة لطلابها في اختيار مجالات التعلم التي تؤهل كلاً منهم ليكون مواطناً صالحاً ومنتجاً، وله القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وحل المشكلات في إطار بيئته الاجتماعية والثقافية.

- شركة **American Home Product** :

شركة A.H.P. تلعب دوراً مهماً وتساهم مساهمةً كبيرةً في مجال الصحة على المستوى العالمي، كشركة رائدة في البحث والتطوير والتصنيع والتسويق للمنتجات التي تلبي الاحتياجات الصحية المهمة .أدويتنا وأدواتنا الطبية تفيد ملايين الأفراد، ونحن ننتج أيضاً ونسوق طعاماً معروفاً وله علامة ذات جودة عالية في الولايات المتحدة وكندا، ونحن نركز على تطوير الرعاية الصحية Health-care من خلال إيجاد طرق ابتكارية واقتصادية في عمليات العلاج والتشخيص، من أهم مجهوداتنا الأساسية الكفاءة في الصناعة، والتسويق الدولي، والرقابة المحلية الصارمة.

- شركة **Pfizer, Inc.** :

شركة Pfizer, Inc. شركة بحثية ودولية في مجال الصحة، ورسالتنا الأساسية هي تطبيق المعارف العلمية لمساعدة الناس حول العالم للتمتع بحياة أطول، وصحة عالية، وإنتاجية كبيرة، والشركة تمتلك أربع قطاعات أعمال، هي : قطاع العناية بالصحة، وقطاع العناية بصحة العملاء،وصحة الحيوانات،والقطاع الأخير علوم الأغذية،ونحن ننتج في 39 دولة، ومنتجاتنا متوفرة في كل أرجاء العالم .

- شركة **Food Lion** :

فريق الشركة سيعمل جاهداً للاستفادة من قدراته وموارده لإرضاء كل عميل، من خلال تزويده بمنتجات متنوعة بأقل سعر وبجودة عالية، في ظل ظروف عمل تمتاز بالنظام والراحة والضيافة والصداقة.

- شركة **Apple Computer** :

رسالة الشركة مساعدة الزبائن لتغيير طريقة عملهم،وتعلمهم، وتواصلهم، من خلال تزويدهم بجهاز حاسوب شخصي وخدمات مبتكرة،وسنكون رواداً في إيجاد طرق مبتكرة لاستخدام تكنولوجيا الحاسوب، وسنصنع الفرق، فمنتجاتنا وخدماتنا ورؤيتنا ستساعد الناس حول العالم في تشكيل وإعادة صياغة طرق أداء الأعمال، وطرق التعلم في القرن الواحد والعشرين.

- شركة **AT&T** للاتصالات:

نحن عازمون ومصرون أن نكون الأفضل في العالم في جمع وربط الناس مع بعضهم، بإعطائهم أفضل أسلوب للتواصل وللحصول على المعلومات والخدمات التي يريدونها في أي وقت وفي أي مكان.

- شركة **Bancorp Hawaii Inc.** :

رسالة الشركة أن تكون أول وأفضل وأكفأ منظمة مالية في الولايات المتحدة وفي المنطقة، وكشركة موجودة حول مجموعة من البنوك الإقليمية المتميزة فإننا سنقوم بتقديم مجموعة عريضة وواسعة من الخدمات التي تشبع احتياجات عملائنا، بأسعار منافسة وتنسجم مع أهدافنا الربحية. والاستراتيجية الأساسية لأعمالنا هي تحديد ومعرفة ثم إرضاء وإشباع الاحتياجات المالية للزبائن ورجال الأعمال والحكومة. وسنختار التغيير الذي يؤثر على عملنا ويحقق المبادرة والابتكار الذي نستطيع من خلاله الاستفادة من الفرص، والتوسع الجغرافي لأعمالنا سيمتد فقط إلى المناطق التي تعطينا ظروفها مزايا تنافسية وفرصاً معقولة لتحقيق عائد مالي معقول، وسنقدم فقط تلك الخدمات المالية التي نستطيع تأديتها بشكل جيد، ونمتلك هنا هدفين أوليين، الأول : تحقيق تخفيض ملحوظ في النفقات، من خلال زيادة الأتمتة، والثاني : زيادة العائد من خلال تسويق خدمات جديدة برسوم معقولة. ونريد القيام بأعمالنا تحت ظروف نحن نحددها [الريادة]، ولذلك يجب أن نمتلك دائماً وضعاً مالياً قوياً، وهدفنا دائماً أن نكون ضمن الأوائل في مجموعة المائة المختارة من ناحية الأداء المالي، وسنحافظ على ظروف عمل جذابة، وبذلك فإننا سنشجع ونكافئ أصحاب الإنجاز العالي على كل المستويات في المنظمة، وسنعمل على أن نكون مؤسسة وطنية تهتم بقضايا المجتمع والبيئة.

- جامعة **Nicolas State University** كلية إدارة الأعمال :

الرسالة الأساسية لكلية إدارة الأعمال هي إعداد الطلاب للمشاركة في المجتمع، وخلق أفراد مثقفين قادرين على المنافسة في اقتصاد عالمي متحرك، ولكي نغني ونطور مراحل التعليم فإن الكلية تساهم أيضاً في إعطاء مساعدات لمراكز التطوير البحثية والتطبيقية، بالإضافة إلى تزويد وإعطاء دعم لمجتمع العمل [الشركات]، من خلال تطوير مهارات تسويقية، وتأهيل موظفين جيدين لديهم،

والكلية توفر أيضاً تعليماً مستمراً وخدمات استشارية للشركات الإقليمية، وتوفر مراكز التدريب لمنظمات الأعمال الصغيرة، والكلية تساهم في تقدم الجامعة والمجتمع والمنظمات الأكاديمية والمهنية من خلال التعاون المهني.

ومن خلال استعراضنا للأمثلة السابقة الخاصة برسائل مجموعة من المنظمات، سنعرض البيانات المتوفرة في كل رسالة، في مصفوفة تسمى مصفوفة تقييم رسالة منظمة، وذلك على النحو الوارد في الجدول (5-1) .

جدول (5-1) : مصفوفة تقييم بيان رسالة المنظمة

م	اسم المنظمة	عناصر التقييم								
		المستهلكون	المنتجات	الأسواق	التكنولوجيا	الاهتمام بالبقاء والنمو والربحية	الفلسفة	القوة الدافعة	الاهتمام بصورة الشركة	الاهتمام بالعاملين
1	**جامعة العلوم والتكنولوجيا UST**	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	لا	نعم	لا
2	American Home Product Lion	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	لا	لا
3	شركة Pfizer	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا	لا	لا
4	شركة Food Lion	نعم	لا	لا	لا	لا	لا	نعم	لا	لا
5	Apple Computer	لا	نعم	نعم	نعم	لا	لا	نعم	لا	لا
6	شركة AT&T	لا	لا	نعم	لا	لا	لا	نعم	لا	لا
7	مجموعة Bancorp	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
8	جامعة Nicolas	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا	نعم	نعم	نعم
	إجمالي الإجابات الموجبة	6	6	6	2	3	2	6	3	2

ويلاحظ من تحليلنا للجدول أعلاه ما يلي:

1. أن ست منظمات ذكرت المستهلكين والمنتجات والأسواق والقوة الدافعة في رسالتها، وبقية المنظمات وعددها اثنتان لم تشيرا إلى هذه العناصر.

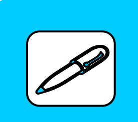
2. أن ثلاث منظمات أشارت في رسالتها إلى الاهتمام بالبقاء والنمو والربحية، والاهتمام بصورة المنظمة أمام المجتمع، والبقية وعددها خمس منظمات لم تذكر هذين العنصريين.
3. أن منظمتين فقط أشارتا إلى التكنولوجيا، والاهتمام بالعاملين في رسالتها، والبقية لم تذكر هذين العنصرين.

ولاشك في أن هناك عوامل عدة تؤثر في إعداد الرسالة، وبالذات في تحديد العناصر التي تتكون منها رسالة كل منظمة، ومنها البيئة المحيطة بالمنظمة، والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند صياغة الرسالة، وكذلك تفضيلات الملاك، وبالذات المؤسسين، والإدارة، وأهدافهم ورؤيتهم الخاصة، فالبعض قد يركز على الأسواق، وآخرون على المنتجات، وآخرون على فلسفة المنظمة أو العاملين فيها.

4. أهمية وفائدة رسالة المنظمة :

رسالة المنظمة تعمل على تحقيق فوائد عديدة، ولها أهمية كبيرة، ومن أهم الفوائد التي تحققها المنظمة التي تمتلك رسالة واضحة لها ما يلي :

- خلق إجماع حول غاية Purpose وأهداف المنظمة .
- تشكل رسالة المنظمة منارة أو مرشداً للعاملين في المنظمة يرشدهم نحو العمل على تحقيق الأهداف المرسومة والوصول إليها.
- تصف رسالة المنظمة الأنشطة الأساسية للمنظمة، والوضع الذي تسعى المنظمة للوصول إليه في نشاطها، حيث نلاحظ أن العديد من المنظمات تتحدث عن رغبتها في أن تكون (الرائدة) أو الأولى في مجال عملها.
- تكمن أهمية الرسالة في أنها تخلق أساساً أو معياراً لتوزيع موارد المنظمة.
- تخدم رسالة المنظمة كقاسم مشترك يلتف حوله العاملون في المنظمة باتجاه التوافق والتكيف مع منظمتهم.
- تخلق رسالة المنظمة مناخاً تنظيمياً عاماً.
- رسالة المنظمة تكشف الرؤية بعيدة المدى للمنظمة، من ناحيتي ماذا تريد أن تكون؟ ومن تريد أن تخدم؟
- تبين رسالة المنظمة المبرر الأساسي لوجودها.



تدريب (22)

هل تستطيع أن تحدد من أين تشتق رسالة المنظمة ؟



تدريب (23)

اشرح طبيعة القوى الدافعة في المنظمة .



أسئلة التقويم الذاتي (11)

1-عرف رسالة المنظمة .

2-اشرح طرائق صياغة رسالة المنظمة.

3-ما هي العناصر الأساسية المكونة لرسالة المنضمة ؟

4-ما هي أهمية وفائدة رسالة المنظمة؟



5- الخلاصة :

ركزت هذه الوحدة على رسالة المنظمة من حيث المفهوم والأهمية وآلية صياغة رسالة المنظمة وكذا العناصر الأساسية الملونة لرسالة المنظمة.

أوضحنا في هذا الفصل أن رسالة المنظمة تعرف بأنها الغرض أو السبب في وجود المنظمة أو مبرر وجود المنظمة .

وقد اهتم هذا الفصل بتحديد طرائق صياغة رسالة المنظمة، ذكرنا أن هناك عدة طرائق لصياغة رسالة المنظمة منها :

الطريقة الأولى : الأكثر استخداما في تطوير رسالة المنظمة هي:

أن تقوم المنظمة باختيار وجمع مجموعة من المقالات حول بيان (رسالة المنظمة) أي منظمة، ثم الطلب إلى المدراء أن يقوموا بقراءة هذه المقالات لتكوين خلفية نظرية ليقوم كل واحد منهم بإعداد (بيان رسالة المنظمة)،وبعدها تدمج جميعها ويصاغ منها(بيان رسالة المنظمة).

الطريقة الثانية : يتم فيها توظيف مستشار خارجي ومنسق خارجي لإدارة الإجراءات والمساعدة في صياغة رسالة المنظمة.

وعند مناقشة العناصر الأساسية المكونة لرسالة المنظمة أوضحنا أن هناك عناصر أساسية يعكسها بيان رسالة المنظمة والمتمثلة في :

نوع المستهلكين، والمنتجات، والسوق، والتكنولوجيا، والاهتمام بالبقاء، فلسفة المنظمة، وطبيعة القوة الدافعة في المنظمة، والاهتمام بالعاملين.

وأخيرا تم استعراض أهمية وفائدة رسالة المنظمة التي تتمثل في النقاط التالية :

- خلق إجماع حول غاية وأهداف المنظمة .
- تشكل رسالة المنظمة منارة أو مرشداً للعاملين في المنظمة يرشدهم نحو العمل على تحقيق الأهداف المرسومة والوصول إليها .
- تصف رسالة المنظمة الأنشطة الأساسية للمنظمة .
- تخلق رسالة المنظمة أساسا أو معيارا لتوزع موارد المنظمة.
- تعتبر رسالة المنظمة بمثابة القاسم الذي يلتف حوله العاملون في المنظمة.
- تخلق رسالة المنظمة مناخا منظما عاما .
- تكشف رسالة المنظمة الرؤية بعيدة المدى للمنظمة .

6- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية السادسة:

بعد أن انتهينا من دراسة رسالة المنظمة في الوحدة الدراسية السابق في هذه الوحدة سوف نتناول أهداف المنظمة كما سنقوم بالشرح والتوضيح لأنواع الأهداف وسنضرب أمثلة للأهداف في مجالات عدة.

7- إجابات التدريبات:

إجابة تدريب (22):

تشتق رسالة المنظمة من البيئة المحيطة بالمنظمة والمجتمع الذي تعيش فيه، وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة محددة وواضحة، ولكن مع مرور الوقت وتغير أذواق المستهلكين والتطور التكنولوجي وتغير تشكيلة المنتجات وتعدد الأسواق فان هذه الرسالة تتطلب بعض التغيرات والتعديلات حتى تنسجم مع المتغيرات التي تواجه المنظمة .

إجابة تدريب (23):

لابد لبيان رسالة المنظمة أن يبين القوة الدافعة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات التي يقصد بها القوى التي تعتمد عليها المنظمة في دفع جهودها إلى الإمام، وفي تميزها عن غيرها، وإعطائها ميزة تنافسية عن غيرها .

مثال : منظمتنا تتميز بقدرات إنتاجية وإبداعية أو تسويقية وتتميز بقدرتها على إطلاق قدرات كل فردمن أفرادها العاملين بها.

8- مسرد المصطلحات:

1. الأعراف التنظيمية Organizational Customs:

عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم أنها صحيحة وضرورية ، بغض النظر عن فائدتها أو عدم فائدتها ، ومن أمثلتها الالتزام بعدم تعيين أخوين في منظمة واحدة.

2. صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation:

تحديد المسار المناسب للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات البيئية في ضوء قوة وضعف المنشأة، وتتضمن الصياغة تحديد مهمة (رسالة المنظمة ، وتحديد الأهداف طويلة المدى ، وتطوير الاستراتيجيات.

3. رسالة المنظمة Organizational Culture:

الغرض أو السبب في وجود المنظمة.

4. الأهداف Objectives or Goals:

هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل القريب أو البعيد.

5. الأهداف طويلة المدى Long-term Objectives or Goals:

هي النتائج المطلوب تحقيقها في فترة زمنية تتجاوز العام.

6. الأهداف السنوية Annual Objectives or Goals:

هي النتائج (الغايات) المطلوب تحقيقها خلال عام واحد فقط.

7. الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives or Goals:

هي الأهداف التي يكون تأثيرها بعيد المدى ، وتشمل كل المنظمة ، وتوضع عادة من قبل الإدارة العليا ، وتحدث تغييراً نوعياً في المنظمة.

8. الأهداف التكتيكية Tactical Objectives or Goals:

وهي الأهداف المستمدة من الأهداف الاستراتيجية ، وتأثيرها متوسط الأجل ، وتمثل حلقة بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية ، وتصنعها عادة الإدارة الوسطى .

9- المراجع

1. توماس وهيلين ،دافيد هنجر ،الإدارة الاستراتيجية، ترجمة د.محمود مرسي،د زهير الصباغ: معهد الإدارة العامة، 1990م.
2. فلاح حسن عداي الحسين، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيمها ،مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر ،ط1 ، 2000م.



الوحدة السادسة 6

أهداف المنظمة

الإدارة الاستراتيجية

- مقدمة في الإدارة الاستراتيجية الوحدة (1)
- البيئة الخارجية الوحدة (2)
- البيئة الداخلية الوحدة (3)
- تأسيس برنامج للتحليل البيئي في المنظمة الوحدة (4)
- رسالة المنظمة الوحدة (5)
- **أهداف المنظمة الوحدة (6)**
- البدائل الاستراتيجية الوحدة (7)
- الأساليب الفنية في تطوير / إيجاد الاستراتيجيات البديلة الوحدة (8)
- الخيار الاستراتيجي الوحدة (9)
- تطبيق الاستراتيجية الوحدة (10)
- الرقابة الاستراتيجية الوحدة (11)
- التغيير الاستراتيجي الوحدة (12)

الإطار العام للكتاب

محتويات الوحدة

1- المقدمة

1.1 تمهيد :

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

تناولنا في الوحدة السابقة رسالة المنظمة، وسنتناول في هذه الوحدة موضوع أهداف المنظمة Goals/Objectives، وقد يبدو للوهلة الأولى أن صياغة وتأسيس الأهداف عملية سهلة وغير معقدة، ولكن الواقع العملي يثبت غير ذلك، فإن عملية وضع الأهداف عملية معقدة جداً، حيث أنها تمثل محصلة تفاعل مجموعة أصحاب المصالح Stakeholders :[الملاك، والمستهلكين، والمديرين، والعاملين، والمجتمع ..] الذين يملكون أهدافاً مختلفة، وأحياناً متعارضة، وبالتالي فإن أهداف المنظمة التي تصاغ يجب أن توازن في النهاية بين مصالح وضغوطات مجموعات أصحاب المصالح المختلفة، **و أنواع الأهداف يمكن تلخيصها فيما** يلي :

- الربحية.
- رضا العملاء Customer-satisfaction .
- رضا العاملين Employee-satisfaction.
- الاستمرارية للمنظمة.
- التجديد والابتكار في المنتجات وفي وظائف المنظمة.
- زيادة الحصة السوقية للمنظمة من إجمالي مبيعات الصناعة.
- تحسين المركز التنافسي للمنظمة، وهذا مرتبط بالحصة السوقية التي تمتلكها المنظمة، والمركز التنافسي يعني ترتيب الشركة بالنسبة للشركات المنافسة.
- المسؤولية الاجتماعية : من الأهداف التي يجب أخذها في الاعتبار عند صياغة الاستراتيجية للمنظمة المسؤولية الاجتماعية.

2.1 أهداف الوحدة :

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى دراسة الوحدة الدراسية السابعة وهي بعنوان " أهداف المنظمة " ويتوقع منك بعد دراسة هذه الوحدة أن تكون قادراً على أن:

1. تشرح مفهوم الأهداف .
2. تتعرف على أهمية وفوائد الأهداف .
3. تلم بأنواع الأهداف .
4. تضرب أمثلة للأهداف في مجالات عدة.





3.1 -أقسام الوحدة:

تتألف الوحدة السادسة من مقرر الإدارة الإستراتيجية من قسم واحد أعد من أجل تحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة، حيث يرتبط محتوى الوحدة (أهداف المنظمة) ارتباطا وثيقا بالأهداف الموضوعية.

حيث سنتناول في هذه الوحدة مفهوم الأهداف وأهميتها وفوائدها، كما سنتعرض لأنواع الأهداف، وأخيرا سنتناول أمثلة للأهداف في مجالات عدة.

4.1: قراءات مساعدة:



تمثل المراجع التالية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات التي تتضمنها هذه الوحدة، نرجو أن تحاول الاستفادة منها ما أمكن.

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين:المكتبة العصرية ،2003م، صـ30.29 .

2- محمد احمد عوض ،الإدارة الإستراتيجية ،الأصول والأسس العلمية :الدار الجامعية ،2004م صـ8.7.

5.1 الوسائط التعليمية المساندة:

عزيزي الدارس : يمكنك اقتناء سيديهات و أشرطة كاسيت مصاحبة للكتاب المقرر.

6.1 ما تحتاج إليه لدراسة الوحدة:

عزيزي الدارس، أثنا دراستك لهذه الوحدة ستكون في حاجة إلى دفتر لكتابة المفاهيم الأساسية التي ترد في مادة الوحدة ،كما تحتاج مسطرة وقلم وأنصحك قبل دراسة هذه الوحدة ان تهيئ المكان المناسب للدراسة. وسوف تساعدك إجابتك على أسئلة التقويم الذاتي الواردة في ثنايا الوحدة على مراجعة الأجزاء الرئيسة للوحدة، أما التدريبات فإنها تمنحك فرصاً لتطبيق معارفك التي تكتسبها من دراسة الوحدة .

2- مفهوم الأهداف :

بينما تعتبر رسالة المنظمةMission . هي السبب أو المبرر في وجود المنظمة، فإن الأهداف تمثل أولا **تعرف بأنها النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل القريب أو البعيدا Desired ends، وحتى تكون الأهداف فعالة يجب أن تتمتع بالخصائص التالية:**

1. أن تكون محددة تماماً Specified، وكمية Quantitative، وقابلة للقياس Measurable، ومحددة بإطار زمني Timely، مثل أن يكون هدف المنظمة هو تحقيق عائد سنوي على الملكية ROE بواقع 9 ٪ خلال السنوات الخمس القادمة، فيلا حظ أن هذا الهدف محدد وكمي ويمكن قياسه ومحدد بإطار زمني .
2. أن يكون الهدف واقعياً Realistic ومعقولاً Reasonable، ويمكن تحقيقه Obtainable، فإذا كان الهدف مبالغا فيه فإن هذا يؤدي إلى صعوبة تحقيقه، وبالتالي الشعور بالإحباط، وإذا كان الهدف أقل من المستوى المطلوب فسيؤدي هذا إلى إهدار الموارد.
3. أن يكون الهدف مفهوما وواضحاً Understandable وغير غامض.
4. أن يتسم الهدف بالتحدي Challenging لكي يدفع العاملين إلى العمل لتحقيقه وإثبات قدراتهم .

5. أن تكـون الأهـداف هرميـة ومتسلسـلة Hierarchal، بمعنـى أن تكـون هناك أهداف على مستوى المنظمة، ثم على مستوى القطاع، ثم على مستوى الوظيفة، بحيث أن أهداف كل مستوى تنبثق من أهداف المستوى السابق له.
6. أن تكـون الأهـداف متلائمـة ومنسـجمة Congruent، بحيـث لا يوجـد تعارض بين أهداف الأقسام والوظائف.

[ويجب تفادي استخدام مصطلحات مثل تعظيم، تقليل، قدر الإمكان، مناسب، عند صياغة الأهداف]، وتوضع أو يعبر عن الأهداف أو نكتب الأهداف في شكل معدل نمو في الأصول Growth in Assets أو الربحية Profitability، والتي تشمل العائد على الاستثمار ROI أو العائد على السهم EPS أو العائد على الملكية ROE أو نسبة الربح إلى المبيعات R/S أو نمو في المبيعات Growth on Sales أو الحصة السوقية Market Share أو درجة أو طبيعة التنوع Degree & Nature of Diversification ودرجة أو طبيعة التكامل الأفقي Vertical Integration والمسؤولية الاجتماعية Social Responsibility .

3- أهمية وفوائد الأهداف :

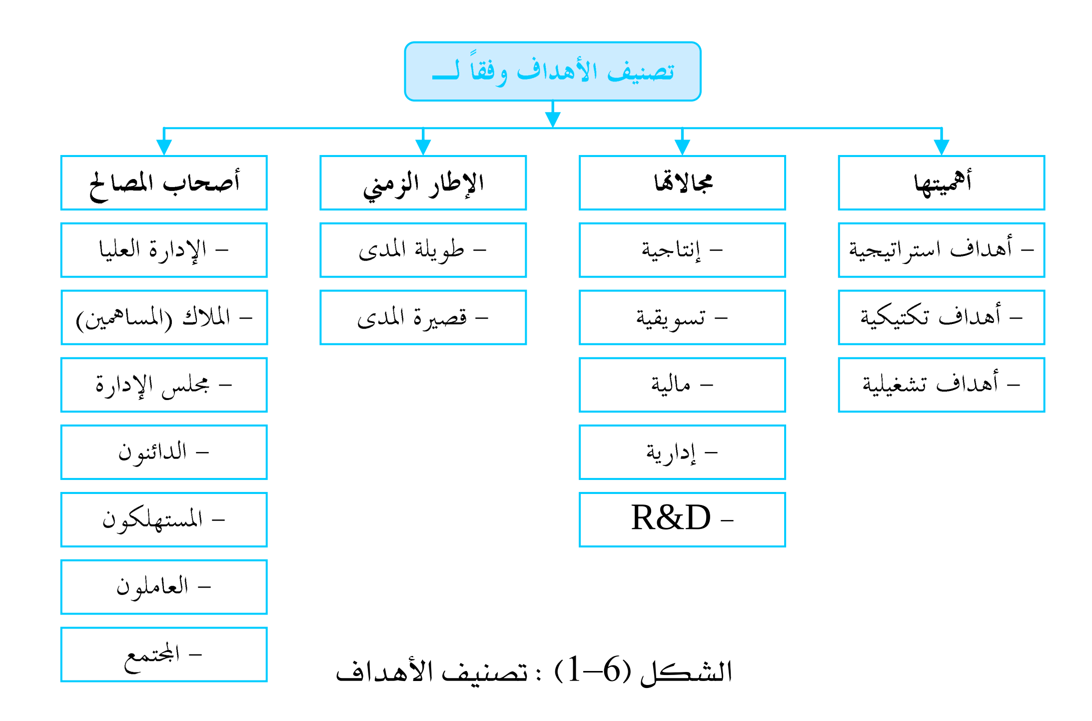
الأهداف المحددة بشكل واضح ودقيق تحقق للمنظمة فوائد عدة منها :

1. إن الأهداف تمثل المنارة التي ترشد جميع العاملين في المنظمة، وتساعد على تحديد المسار العام لها، فلا يمكن تصور جهد جماعي فعلي دون أهداف محددة.
2. الأهداف تساعد أصحاب المصالح المختلفة Stakeholders على فهم أدوارهم المطلوبة في إطار المنظمة.
3. تخلق أساساً للتفاهم والتنسيق بين المدراء [الذين قد يمتلكون قيماً ومواقف مختلفة] عند صياغتهم للقرارات.
4. تحديد الأهداف طويلة المدى بشكل واضح ومحدد يقلل وبشكل كبير من احتمال الصراع في مرحلة التطبيق الاستراتيجي.
5. تعمل الأهداف كمعيار Standard للتقييم على مستوى الأفراد والمجموعات والإدارات والأقسام Divisions والمنظمة ككل.
6. الأهداف تقوي الدوافع عند الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن معرفة الأهداف تساعد الأفراد وتدفعهم إلى السعي لتحقيقها.

وبشكل عام يمكن القول إنه من الصعوبة تصور أن تحقق المنظمة أي نجاح بدون أن تمتلك أهدافاً واضحة ومحددة، فالنجاح نادراً ما يحدث بالصدفة، ولكنه يتحقق كنتيجة لعمل شاق موجه نحو تحقيق أهداف واضحة ومحددة.

4- تصنيف الأهداف :

يمكن تصنيف الأهداف وفقاً لمعايير عدة، وبحسب الشكل (6-1) :



الشكل (6-1) : تصنيف الأهداف

4 -1 - تصنيف الأهداف وفقاً لأهميتها أو مدى تأثيرها :

4-1-1- أهداف إستراتيجية Strategic-goals :

[**هي الأهداف التي يكون تأثيرها بعيد المدى، ويشمل كل المنظمة، وتوضع عادة من قبل الإدارة العليا، وتُحدث تغيراً نوعياً في المنظمة**]، مثل هدف زيادة الحصة السوقية للمنظمة، وزيادة المبيعات بنسبة 15 ٪ للسنة خلال الأعوام الخمسة القادمة.

4-1-2- الأهداف التكتيكية Tactical-goals :

[وهي الأهداف التي تضعها عادة الإدارة الوسطى، ومستمدة من الأهداف الاستراتيجية، وتأثيرها متوسط الأجل، وتمثل حلقة الوصل بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية]، ومن أمثلتها هدف

المدير المالي ألا تزيد مديونية المنظمة عن 10 ٪ من قيمة الأصول المتداولة.

4-1-3- الأهداف التشغيلية: Operational Goals

[وهي الأهداف التي تضعها الإدارة المباشرة، وتكون مستمدة من الأهداف التكتيكية والاستراتيجية، وتأثيرها قصير الأجل]، ومن أمثلتها هدف دفع الفواتير المستحقة للغير خلال 30 يوماً.

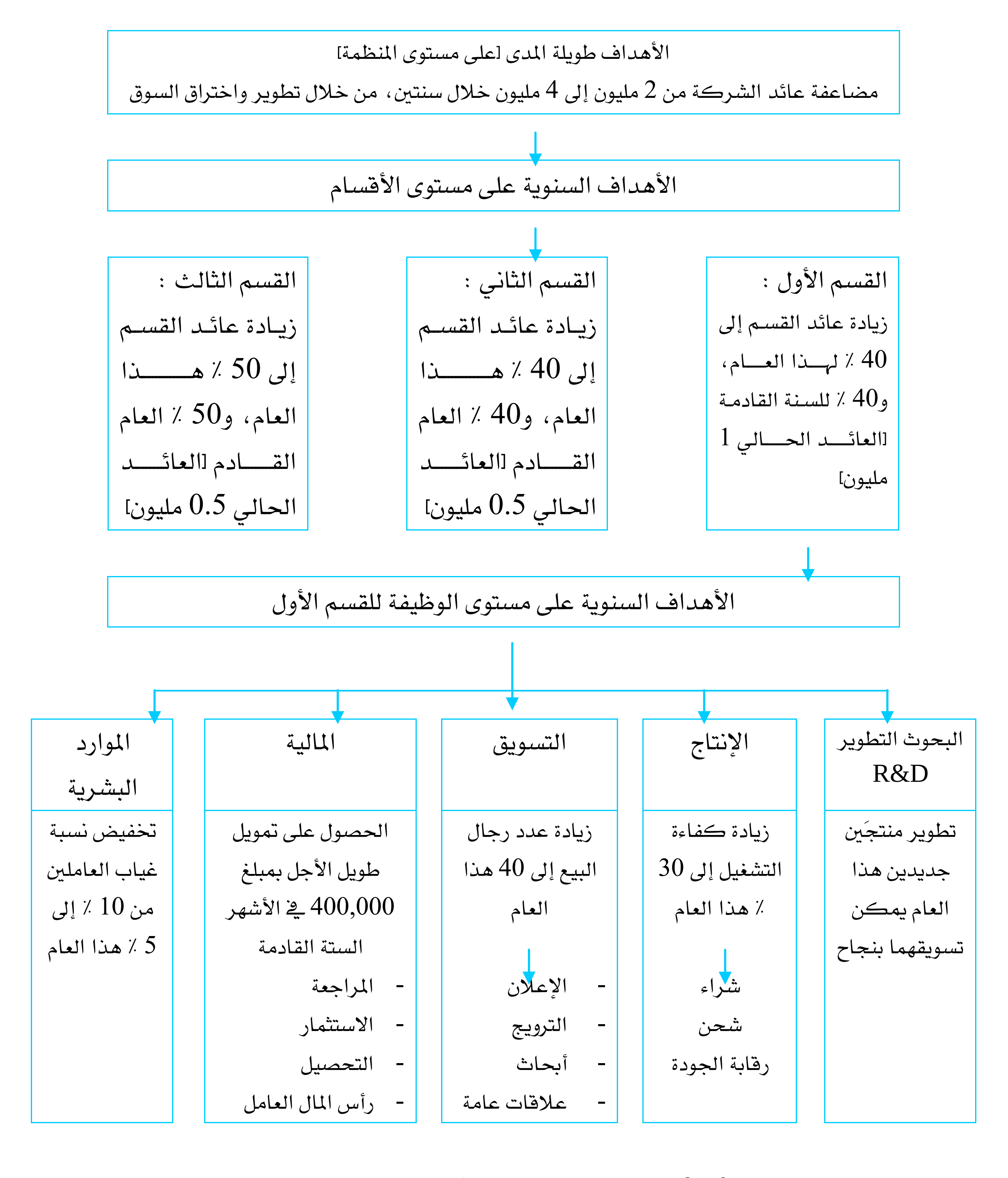
4 -2- تصنيف الأهداف وفقاً لمجالاتها :

وهنا تصنف الأهداف إلى أهداف: إنتاجية، ومالية، وتسويقية، وإدارية.. إلخ.

4 -3- تصنيف الأهداف وفقاً للإطار الزمني :

[وهنا نصنف الأهداف إلى أهداف طويلة المدى Long-range Objectives وأهداف قصيرة المدى أو سنوية Annual-objectives، **والأهداف طويلة المدى هي التي تحدد النتائج/الغايات Results المطلوبة والمرغوبة لتحقيق رسالة المنظمة، وتمتد لفترة زمنية أطول من السنة، وهي جزء من مرحلة صياغة الاستراتيجية، والأهداف قصيرة المدى Short-Range Objective (Goals) أو السنوية هي التي تحدد النتائج المطلوب تحقيقها خلال سنة، ويجب أن تستمد من الأهداف طويلة المدى، وهي أهداف أدائية Performance-target، ومدتها سنة فأقل، وهي ضرورية في مرحلة التطبيق الاستراتيجي]**، ويجب أن تنسجم مع الأهداف طويلة المدى، وأن تكون داعمة لها وللاستراتيجيات المطبقة، وتخدم الأهداف السنوية كموجهة Guideline للأفعال والأنشطة والمجهودات التي يقوم بها أعضاء المنظمة، وتمثل مصدراً مهماً لتحفيز العاملين، ويعبر عن هذه الأهداف بالربحية، والنمو، والحصة السوقية ... إلخ.

وحتى تتحقق الأهداف بشكل عام والأهداف السنوية بشكل خاص يجب دعمها بسياسات محددة وواضحة، وسنتناولها بتفصيل أكثر في فصل التطبيق الاستراتيجي، والشكل (2-6) يحدد العلاقة بين الأهداف طويلة المدى والأهداف السنوية.



الشكل (6–2) : يوضح العلاقة بين الأهداف الطويلة المدى والسنوية

4-4- تصنيف الأهداف وفقاً لأصحاب المصالح Goals & Stakeholders :

أصحاب المصالح المتعددة يمتلكون أهدافاً مختلفة في إطار المنظمة، فكلُّ مجموعة من أصحاب المصالح الملاك Shareholder، أعضاء مجلس الإدارة B. D. O. المدراء Manager، الموظفين Employee، الموردين Suppliers، العملاء Customers تنظر إلى المنظمة من منظور مختلف، والمنطق - هنا - يقول إن كل صاحب مصلحة يحاول أن يضع الأهداف التي تتفق وتحقق مصلحته، لهذا فإن الإدارة العليا Top-Management تواجه مهمة صعبة في محاولتها إحداث التوافق والمصالحة وإرضاء كل مجموعة من مجموعات أصحاب المصالح أثناء وضعها لأهداف المنظمة.

ووجهة النظر العامة في هذا الموضوع ترى أن على المنظمة أن لا تركز على تعظيم مصالح مجموعة واحدة بعينها [كالملاك مثلاً]، وبدلاً من ذلك فإن على المنظمة أن تُوجَه بمصالح جميع الأطراف، فالمنظمة لا تستطيع أن تؤكد على المصالح المالية للمالكين (المساهمين) على حساب الحاجات النقدية للعاملين، ولا تستطيع زيادة الأسعار لإرضاء الملاك، لأنها بذلك ستجعل العملاء (الزبائن) يتحولون إلى شراء حاجاتهم من شركات أخرى .. وهكذا.

وسنتناول في الفقرات التالية الأهداف الخاصة بكل مجموعة من مجموعات أصحاب المصالح :

4-4-1- أهداف الإدارة العليا Goals of Top-Management :

نظرياً فإن أهداف الإدارة العليا يجب أن تكون باتجاه زيادة العائد على الاستثمار R.O.I للمساهمين، مع الأخذ في الاعتبار السعي نحو إرضاء بقية الأطراف الأخرى، ولكن وفي الواقع العملي ومنذ أن قام الملاك الغائبون Stockholders بتوظيف مدراء مهنيين / محترفين Professional Managers لتشغيل وإدارة شركاتهم فإن الأسئلة بدأت تثار حول مدى اهتمام المدراء [الموظفين] بزيادة ثروة الملاك الغائبين Absent Owners، وهل هذا الاهتمام هو بحجم اهتمامهم بمصالحهم الخاصة [أي مصالح الإدارة العليا] أم لا ؟

هناك وجهات نظر ثلاث للإجابة عن هذا الاستفسار؟

- **وجهة النظر الأولى تقول** : بأن الإدارة تخدم فقط مصالحها الخاصة من خلال تطبيق الاستراتيجيات التي تخدم في النهاية مصالحهم، ولكن فقط إلى المدى الذي لا يشجع المساهمين على الاحتجاج والتمرد.
- **وجهة النظر الثانية** : ترى أن الإدارة تتجاوب / تخضع للضغوط من المساهمين المؤثرين Pressure From Significant .

ووجهة النظر هذه ترى أن درجة تطبيق الإدارة العليا لاستراتيجيات تخدم الملاك/المساهمين تتوقف على مدى تركز الملكية Concentrated- ownership، أي مدى وجود مساهمين مؤثرين، والمساهم المؤثر هو المساهم الذي يمتلك 5 ٪ أو أكثر من أسهم الشركة، والمساهمون المؤثرون يستطيعون إجبار المدراء أن يتصرفوا بمسؤولية من خلال طلب المعلومات من الإدارة واستخدام قوتهم التصويتية.

- **وجهة النظر الثالثة**: ترى أن الإدارة تمتلك نفس المصالح التي يمتلكها المساهمون Management Shares the Same Interests as Stockholders. ووجهة النظر هذه تتناقض ووجهتي النظر السابقتين، حيث ترى أن مصالح الإدارة العليا هي نفس مصالح المساهمين / الملاك، فقد توصلت بعض الدراسات إلى أن هناك اتحاداً/تحالفاً Association قوياً بين المدراء والمالكين، لأن المدراء إذا لم يعملوا على تحقيق مصالح المالكين فإن هذا سيؤدي إلى التقليل من قيمة المدراء في سوق عمل المديرين، وهذا بدوره سيقلل من فرص هؤلاء المدراء في الحصول على فرص للتوظيف.

4-4-2- أهداف الملاك/المساهمين: Goals of Shareholder

الملاك هم المستثمرون الذين قاموا بتأسيس الشركة بهدف الحصول على أكبر عائد ممكن لرأس المال المستثمر، وبقاء ونمو المنظمة واستمرارها.

4-4-3- أهداف مجلس الإدارة: Goals of B. O. D.

يرغب أعضاء مجلس الإدارة بأن يكون من أهداف الشركة الاحتفاظ بهم في مناصبهم، ويهدفون إلى إرضاء كل الأطراف ذات المصلحة، حتى لا يكونوا موضع انتقاد أو مساءلة.

4-4-4- أهداف الدائنين :

يشمل دائنو المنظمة حاملي السندات Bondholders والبنوك، والمؤسسات المالية الأخرى. والهدف الأساس للدائنين هو التأثير على الشركة لتكون في وضع مالي قوي، حتى تتمكن من سداد أصول القروض وفوائدها .

4-4-5- أهداف المستهلكين :

وهم يمثلون أعضاء السوق المستهدف بالنسبة للمنظمة، باعتبار أن لديهم القدرة على شراء السلع والخدمات التي تقدم لهم، وتتمثل أهدافهم في :

- ضمان توفير السلع أو الخدمات بالأسعار التي تتناسب مع قدراتهم الشرائية.
- الاستمرار بتقديم السلع والخدمات بالجودة العالية .

4-4-6- أهداف العاملين في المنظمة :

تتبلور أهداف العاملين في المنظمة في :

- الحصول على كافة الضمانات المتعلقة باستقرارهم واستمرارهم .
- الحصول على كافة الضمانات الاجتماعية والصحية للأفراد .
- تحقيق مبدأ العدالة في المرتبات والأجور، بحيث تتناسب مع أعباء ومهام كل فرد منهم.
- تحقيق وإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد العاملين في المنظمة .

4-4-7- أهداف المجتمع :

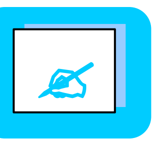
تنتمي المنظمات إلى البيئة التي تحيط بها، وتعتبر جزءاً منها تتأثر بها وتؤثر فيها، وبقدر ما تستفيد المنظمة من البيئة والمجتمع المحيطين بها فإنها مسؤولة أيضاً تجاههما، مسؤولة عن حماية البيئة والمجتمع من المخاطر، فعليها أن تتخذ الإجراءات المناسبة التي تحد من التلوث البيئي. وعلى المنظمات أن تساهم في الأنشطة الثقافية والاجتماعية ومشروعات خدمة البيئة. كما أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مساهمة منظمات الأعمال في حسن استخدام واستغلال الموارد الاقتصادية في المجتمع أحسن استغلال، والجدول (6-1) يلخص أهداف أصحاب المصالح المختلفة

جدول (6-1) : يلخص أهداف أصحاب المصالح

م	أصحاب المصالح	الأهداف
1	العملاء	العملاء يرغبون في أن تشمل أهداف الشركة إنتاج سلع بجودة جيدة وبسعر مناسب.
2	المجتمع	المجتمع يرغب في أن تشمل أهداف الشركة : تزويد المجتمع بسلع وخدمات بجودة وسعر مناسب، وبزيادة فرص التوظيف، والمساهمة في الأعمال الخيرية، والحد من التلوث البيئي.
3	الموردون	الموردون يرغبون في أن تشمل أهداف الشركة استمرار التعامل معهم لأطول فترة ممكنة، وأن تشتري المنظمة سلعهم بسعر يحقق لهم هامش ربح مناسب.
4	العاملون	يرغبون في أن تشمل أهداف الشركة توفير ظروف عمل جيدة، وتعويضات عادلة، وفرصاً للترقية.
5	الدائنون	يرغبون في أن تكون الشركة في وضع مالي قوي حتى تستطيع الوفاء بالتزاماتها تجاههم، وأن تمتلك سياسة لتسديد التزاماتها في المواعيد المحددة.
6	الموزعون	تجار الجملة والتجزئة يرغبون في أن تشمل أهداف الشركة الاستمرار في التعامل معهم لفترة زمنية طويلة وأن تبيعهم سلعها بسعر يحقق لهم هامش ربح معقول.
7	المساهمون	يرغبون أن تشمل أهداف المنظمة تعظيم العائد على الملكية.
8	مجلس الإدارة	يرغبون في أن يكون من أهداف الشركة الاحتفاظ بهم، ويسعون إلى إرضاء طلبات أصحاب المصالح الأخرى حتى لا يكونوا معرضين للمساءلة.
9	المدراء	من أهدافهم الاستفادة الشخصية من الشركة، والتوسع في الحصص السوقية، وزيادة الطاقة الإنتاجية، وطرح منتجات جديدة في السوق.

ويتضح من المناقشات السابقة أن أهداف أصحاب المصالح يمكن أن تتحقق بشكل أفضل عندما تمارس المنظمة وظائفها كوحدة واحدة آخذةً في الاعتبار مصالح الجميع.

كما يجب ملاحظة أن مسؤولية تحديد الأهداف تقع على جميع المدراء في المنظمة ضمن إطار التنسيق العام.



مثال توضيحي (6-1) : للأهداف في مجالات متعددة في المنظمة :

يعبر عن الأهداف المختلفة في المنظمة بصورة متعددة :

1. **الربحية** Profitability :

ويعبر عن هدف الربحية مثلاً في شكل :

- العائد على الاستثمار RoI مثال : زيادة العائد على الاستثمار من 10 ٪ إلى 15 ٪ في السنة .

2. **خدمات العملاء** Customer Service :

ويعبر عن الأهداف المتعلقة بخدمات العملاء من خلال :

- الفترة الزمنية المستغرقة في توصيل الخدمة Delivery Time مثال : تخفيض فترة توصيل (تقديم) الخدمة من أسبوع إلى يومين.
- أو في شكل تخفيض عدد شكاوى العملاء بمعدل 40 ٪ خلال السنوات الثلاث القادمة.

3. **الموارد المالية** Financial Resources :

ويعبر عن الأهداف المتعلقة بالموارد المالية من خلال :

- التدفقات النقدية Cash-flow :زيادة التدفقات النقدية بنسبة 20 ٪ كل عام خلال السنوات الثلاث القادمة.
- رأس المال العامل Working Capital :زيادة رأس المال العامل إلى 10 ملايين خلال السنوات الخمس القادمة.
- الديون طويلة الأجل Long Term debt : تخفيض الديون طويلة الأجل إلى 8 ملايين خلال السنوات الثلاث القادمة.
- فترة التحصيل Collection-period : تخفيض فترة تحصيل المديونية من 3 أشهر إلى شهرين خلال السنتين القادمين.

4. **الموارد البشرية** Human Resources :

يعبر عن الأهداف المتعلقة بالموارد البشرية من خلال :

- معدل الغياب Rate of Absenteeism مثال : تخفيض الغياب بمعدل 8 ٪ سنوياً خلال السنوات الثلاث القادمة.
- معدل تغير العاملين Turnover مثال : تخفيض معدل تغير العاملين إلى نسبة 2 ٪.
- شكاوى العاملين Number of Complains : تخفيض معدل شكاوى العاملين إلى النصف خلال السنتين القادمتين .
- برامج التدريب Training-Programs : مثال القيام بتنفيذ برنامج تدريبي لمدة 40 ساعة لكل متدرب ولعدد 300 مشرف، بتكلفة لا تزيد عن 4000 ريال / متدرب، خلال السنوات الثلاث القادمة .

5. التسويق Market :

ويعبر عن الأهداف المتعلقة بالتسويق من خلال :

- المبيعات Sales : مثال : زيادة حجم المبيعات للأسواق المحلية والخارجية إلى ضعف المبيعات الحالية [المبيعات الحالية 5 مليون وحدة] وذلك خلال السنوات الأربع القادمة.
- الوحدات المباعة : زيادة حجم (عدد) الوحدات المباعة من المنتج س إلى 500000 وحدة خلال السنوات الثلاث القادمة حيث أن المبيعات الحالية 200000 وحدة .

6. التسهيلات المادية Physical-Facilities :

ويعبر عن الأهداف المتعلقة بالتسهيلات المادية من خلال عدة عناصر منها :

- الطاقة الإنتاجية Production-capacity زيادة الطاقة الإنتاجية في الخط الإنتاجي [ص] بنسبة 30 ٪ خلال السنوات الثلاث القادمة.
- الطاقة التخزينية Storage-capacity مثال زيادة الطاقة التخزينية إلى 5 ملايين وحدة خلال السنوات الثلاث القادمة.

7. الإنتاجية Productivity :

يعبر عن الأهداف المتعلقة بالإنتاجية من خلال بعض المؤشرات منها :

- علاقة المدخلات بالمخرجات . مثال زيادة عدد الوحدات المنتجة لكل عامل بنسبة 10 ٪ في الثمان ساعات في اليوم خلال العامين القادمين.

8. البحث والتطوير R&D :

يعبر عن الأهداف المتعلقة بالبحث والتطوير من خلال المبالغ المنفقة على المشاريع لتطويرها .

- مثال : تطوير آلة خلال الخمس السنوات القادمة بتكلفة لا تزيد عن 5 مليون ريال.

9. **الهيكل التنظيمي** Organizational Structure :

يعبر عن الأهداف المتعلقة بالهيكل التنظيمي من خلال التعديلات التي يجب إحداثها فيه

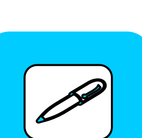
- مثال : تأسيس هيكل تنظيمي على أساس لا مركزي خلال الثلاث السنوات القادمة.

10.**المسؤولية الاجتماعية** Social Responsibility :

يعبر عن الأهداف المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية من خلال المساهمات المالية تجاه المجتمع .. إلخ.

زيادة مساهمة المنظمة للأعمال الخيرية في المجتمع بنسبة 30 ٪ خلال الثلاث السنوات القادمة.

تدريب (24)



هل تستطيع أن تفرق بين رسالة المنظمة وأهداف المنظمة ؟

تدريب (25)

حتى تكون الأهداف فعالة يجب أن تتمتع بعدة خصائص اذكر تلك الخصائص .

أسئلة التقويم الذاتي (12)

1-ما هي أهمية وفوائد الأهداف ؟
2- ما هي أنواع الأهداف ؟
3- استعرض أمثلة للأهداف في مجالات مختلفة.
4- اشرح تصنيف الأهداف وفقاً لأصحاب المصالح.
5- ما هو مفهوم الأهداف ؟

؟

5- الخلاصة:

ركزت هذه الوحدة على أهداف المنظمة من حيث المفهوم والأهمية والفوائد، وكذا تصنيف أنواع الأهداف. كما تطرقنا لمجموعة من الأمثلة للأهداف في مجالات عدة .

وضحنا في هذه الوحدة أن الأهداف تمثل أو تعرف بأنها النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل القريب أو البعيد، وقد اهتمت هذه الوحدة بتحديد أهمية وفوائد الأهداف المتمثلة في :

1. أن الأهداف تمثل المنارة التي ترشد جميع العاملين في المنظمة.
2. أن الأهداف تساعد أصحاب المصالح المختلفة على فهم أدوارهم المطلوبة في إطار المنظمة.
3. أن الأهداف تخلق أساسا للتفاهم والتنسيق بين المدراء .
4. أن تحديد الأهداف طويلة المدى بشكل واضح ومحدد مهم.
5. أن الأهداف تعمل كمعيار للتقييم على مستوى الأفراد والمجموعات والإدارات والأقسام والمنظمة ككل.
6. أن الأهداف تقوي الدوافع عند الأفراد العاملين في المنظمة .

وعند مناقشتنا لأصناف الأهداف أوضحنا أنه يمكن تصنيف الأهداف وفقا لمعايير عدة منها:

وفقا لأهميتها، وفقا للإطار الزمني ووفقا لأصحاب المصالح.

أخيرا تم استعراض أمثلة للأهداف في عدة مجالات.

6- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية السابعة :

بعد أن انتهينا من دراسة أهداف المنظمة في الوحدة وفي هذه الوحدة سوف نتناول البدائل الأستراتيجية حيث سنستعرض أنواع الاستراتيجيات .

7- إجابات التدريبات :

إجابة تدريب(24):

الفرق بينهما أنه بينما تعتبر رسالة المنظمة هي السبب أو المبرر في وجود المنظمة ، فإن الأهداف تمثل أو تعرف بأنها النتائج المطلوبة تحقيقها في المستقبل القريب أو البعيد.

إجابة تدريب (25):

الخصائص هي:

1. أن تكون محدودة تماما وكمية قابلة للقياس، ومحددة بإطار زمني.
2. أن يكون الهدف واقعياً ومعقولا ويمكن تحقيقه .
3. أن يكون الهدف مفهوما وواضحا وغير غامض .
4. أن يتسم الهدف بالتحدي لكي يدفع العاملين إلى العمل لتحقيقه وإثبات قدراتهم .
5. أن تكون الأهداف هرمية ومتسلسلة .
6. أن تكون الأهداف متلائمة ومنسجمة بحيث لا يوجد تعارض بين أهداف الأقسام والوظائف .

8- مسرد بالمصطلحات :

1. الأعراف التنظيمية **Organizational Customs :**

عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ، بغض النظر عن فائدتها أو عدم فائدتها ، ومن أمثلتها الالتزام بعدم تعيين أخوين في منظمة واحدة.

2. صياغة الاستراتيجية **Strategy Formulation :**

تحديد المسار المناسب للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات البيئية في ضوء قوة وضعف المنشأة، وتتضمن الصياغة تحديد مهمة (رسالة) المنظمة، وتحديد الأهداف طويلة المدى ، وتطوير الاستراتيجيات.

3. رسالة المنظمة **Organizational Culture :**

الغرض أو السبب في وجود المنظمة.

4. الأهداف **Objectives or Goals :**

هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل القريب أو البعيد.

5. الأهداف طويلة المدى **Long-term Objectives or Goals :**

هي النتائج المطلوب تحقيقها في فترة زمنية تتجاوز العام.

6. الأهداف السنوية **Annual Objectives or Goals :**

هي النتائج (الغايات) المطلوب تحقيقها خلال عام واحد فقط.

7. الأهداف الاستراتيجية **Strategic Objectives or Goals :**

هي الأهداف التي يكون تأثيرها بعيد المدى ، وتشمل كل المنظمة، وتوضع عادة من قبل الإدارة العليا ، وتحدث تغييراً نوعياً في المنظمة.

8. الأهداف التكتيكية **Tactical Objectives or Goals :**

وهي الأهداف المستمدة من الأهداف الاستراتيجية ، وتأثيرها متوسط الأجل، وتمثل حلقة بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية، وتصنعها عادة الإدارة الوسطى .

٤

9- المراجع :

1. عبد الحميد عبد الفتا ح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين :المكتبة العصرية ، 2003م.
2. محمد أحمد عوض ،الإدارة الإستراتيجية ، الأصول والأسس العلمية : الدار الجامعية 2004م .

الوحـدة السابـعة 7

البدائل الاستراتيجية

الإطار العام للكتاب

الإدارة الاستراتيجية

- مقدمة في الإدارة الاستراتيجية الوحدة (1)
- البيئة الخارجية الوحدة (2)
- البيئة الداخلية الوحدة (3)
- تأسيس برنامج للتحليل البيئي في المنظمة الوحدة (4)
- رسالة المنظمة الوحدة (5)
- أهداف المنظمة الوحدة (6)
- **البدائل الاستراتيجية الوحدة (7)**
- الأساليب الفنية في تطوير / إيجاد الاستراتيجيات البديلة الوحدة (8)
- الخيار الاستراتيجي الوحدة (9)
- تطبيق الاستراتيجية الوحدة (10)
- الرقابة الاستراتيجية الوحدة (11)
- التغيير الاستراتيجي الوحدة (12)

محتويات الوحدة

1- المقدمة

1.1 تمهيد :

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

يمثل وضع وتحديد الاستراتيجية الخطوة الأساسية التي يجب أن تأخذها المنظمة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها ، **باعتبار أن الاستراتيجية هي الوسيلة أو الطريقة Mean التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها.**

وعملية تحديد البدائل الاستراتيجية القابلة للتطبيق يجب أن يقوم بها عدد من المدراء في الإدارة العليا ، والعاملين الذين ساهموا في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها والمراجعة/التحليل البيئي، وممثل من كل قسم أو إدارة في المنظمة ، ويجب أن نتذكر هنا أن المشاركة في تحديد الاستراتيجية تعطي المدراء والموظفين فرصة لاكتساب الفهم والمعرفة لطبيعة نشاط المنظمة ، وتجعلهم أكثر حماساً للمشاركة في تحقيق أهدافها.

وفي مرحلة تحديد ووضع الاستراتيجيات يجب إعطاء فرصة واسعة للإبداع والحوار ، للوصول إلى حزمة/مجموعة من الاستراتيجيات المقترحة ، ومن ثم كتابتها في قائمة خاصة وإثراؤها بالنقاش.

وعندما يتم تحديد مجموعة من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق Feasible Alternative Strategies من قبل المشاركين لابد عندئذٍ من ترتيبها بحسب جاذبيتها (مدى تحقيقها للأهداف) وذلك على النحو التالي :

1. استراتيجيات يجب تطبيقها .
2. استراتيجيات يُفضل تطبيقها.
3. استراتيجيات يجب عدم تطبيقها.

وهذا في النهاية سيفرز كشفاً يرتب أفضل الاستراتيجيات التي تعكس محصلة العمل الجماعي للمجموعة.

2.1 أهداف الوحدة :

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى دراسة الوحدة السابعة وهي بعنوان "البدائل الإستراتيجية " ويتوقع منك بعد دراسة هذه الوحدة أن تكون قادراً على أن:

1. تستوعب الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق .
2. تستوعب المفاهيم والمصطلحات والتعميمات وتكتسب المهارات الواردة في هذه الوحدة .
3. تتعرف على أنواع الاستراتيجيات.
4. تتعرف على الأطراف المسؤولة عن تحديد البدائل الاستراتيجية .

3.1 -أقسام الوحدة:

تتألف هذه الوحدة من مقرر الإدارة الاستراتيجية، وهو مقرر واحد أعد من أجل تحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة، حيث يرتبط محتوى الوحدة (البدائل الاستراتيجية) ارتباطا وثيقا بالأهداف الموضوعة. وسنتناول في هذه الوحدة المسؤولين عن تحديد البدائل الاستراتيجية القابلة للتطبيق، كما سنتعرض لأنواع الاستراتيجيات .

4.1: قراءات مساعدة:



تمثل المراجع التالية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات التي تضمنها هذه الوحدة، نرجو أن تحاول الاستفادة منها ما أمكن.

1. كتاب: سياسات واستراتيجيات الإدارة للدكتور/ احمد محمد غنيم، المنصورة (المكتبة العصرية)، 2004م، ص138.
2. كتاب: أساسيات الإدارة الإستراتيجية للدكتور / عبد السلام أبو قحف، الدار الجامعية ، 1992م ص281، 282 .
3. كتاب: نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي للدكتور / سنان غالب المرهضي، مركز الأمين للنشر والتوزيع، ط3، 2006م ص168.

5.1 الوسائط التعليمية المساندة:

عزيـزي الـدارس : يمكنـك اقتنـاء سـيديهات و أشـرطة كاسـيت مصـاحبة للكتاب المقرر.

6.1 ما تحتاج إليه لدراسة الوحدة:

عزيزي الدارس، أثناء دراستك هذه الوحدة ستكون في حاجة إلى دفتر لكتابة المفاهيم الأساسية التي ترد في مادة الوحدة ، كما تحتاج مسطرة وفلم وأنصحك قبل أن تبدأ دراسة هذه الوحدة أن تهيئ المكان المناسب للدراسة وسوف تساعدك إجابتك على أسئلة التقويم الذاتي والواردة في ثنايا الوحدة ، أما التدريبات فإنها تمنحك فرصة لتطبيق معارفك التي تكتسبها من دراسة الوحدة .



2- أنواع الاستراتيجية Strategic Alternatives :

كما سبق الإشارة إليه في الفصل الأول فإن هناك عدة مستويات للاستراتيجية في المنشآت الكبرى المتعددة الأقسام أو القطاعات، وكل مستوى يحتوي على أنواع متعددة من الاستراتيجيات، وعلى النحو التالي :

2 -1- الاستراتيجية على مستوى المنظمة :

هي : الاستراتيجية التي تركز على المنظمة ككل، ويتركز الاهتمام الأساس لها في تحديد مجالات الأعمال [الأنشطة] التي يتعين على المنظمة أن تشارك فيها، وكيف ستوزع الموارد بين هذه الأنشطة (الأعمال). والمسئولية الأهم في وضعها تقع على الإدارة العليا، وإطارها الزمني طويل المدى، وذلك بهدف تعظيم ربحية المنظمة على المدى الطويل.

فالسؤال الاستراتيجي المطروح في هذا المستوى هو : ما هي الأعمال Business أو الصناعات التي يجب على المنظمة أن تمارس نشاطها فيه ؟ بمعنى آخر : أن الاستراتيجية على مستوى المنظمة تسعى إلى تطوير حقيبة الأعمال Business أو ما يسمى بحقيبة الأوراق المالية Portfolio الملائمة لنشاطاتها المتعددة. وهنا فإن الشركة تمتلك مجموعة من الخيارات، فقد تركز على نشاط أو صناعة واحدة، أو تركز على عدة أنشطة مرتبطة، أو غير مرتبطة، أو تتبنى التكامل الخلفي لإنتاج مدخلاتها، أو تتبنى التكامل الأمامي لتصريف مخرجاتها، كما سنرى في هذا الفصل .

2 -2- الاستراتيجية على مستوى القطاع (الأعمال) :

إذا كان السؤال الأساس (الاستراتيجي) الذي تطرحه الإدارة عند صياغة الاستراتيجية على مستوى المنظمة هو : ما هي الأعمال Business أو الصناعات التي يجب على المنظمة أن تمارسها؟.

فإن السؤال الذي يطرح عند صياغة الاستراتيجية على مستوى قطاع الأعمال أو وحدة الأعمال الاستراتيجية هو **: [كيف يمكن للمنظمة أن تنافس في الأعمال أو الصناعة التي تمارس نشاطها فيه]؟.**

وقطاع الأعمال أو وحدة الأعمال الاستراتيجية SBU هو جزء من المنظمة، يمتلك سوقاً خارجياً خاصاً لمنتجاته يختلف عن أسواق وحدات الأعمال الاستراتيجية الأخرى في المنظمة، مثل قطاع الإلكترونيات، وقطاع السيارات، وقطاع الأدوية،

حيث أن لكل قطاع سوقه الخاصة به، بالرغم من انتمائهم لمنظمة واحدة، بمعنى آخر فإن استراتيجية القطاع (الأعمال) [**هي الاستراتيجية التي تركز على قطاع معين من قطاعات الأعمال وتهتم بتحسين الموقف التنافسي للمنتجات في هذا القطاع** (قطاع السيارات مثلاً ..)، **أو على جزء من السوق** [سوق متوسطي الدخل مثلاً]]، ومجال عملها محدود نسبياً مقارنة باستراتيجية المنظمة، وتطبق على وحدة أعمال مفردة [قسم مفرد] أو وحدة أعمال استراتيجية [يضم مجموعة من الأقسام].

2 -3 - الاستراتيجية على مستوى الوظيفة :

[**هي تلك الاستراتيجيات التي تسعى لتحسين فعاليات الوظائف الأساسية للمنظمة**]، تشمل: التسويق، والإنتاج، والإدارة المالية، وإدارة المعلومات، والبحوث والتطوير، وإدارة الموارد البشرية، والمشتريات والمخازن. وتتحقق فعاليات وظائف المنظمة من خلال وضع استراتيجيات لكل وظيفة، لتحقيق الكفاءة Efficiency والجودة Quality والتحديث/التجديد Innovation والاستجابة للعملاء Responsiveness على مستوى كل وظيفة من الوظائف، وباختصار فإن استراتيجية الوظيفة هي : الاستراتيجية التي تهتم بخلق مزايا تنافسية للوظائف، والاستراتيجيات الوظيفية تغطي عادة فترة زمنية قصيرة نسبياً - عادة أقل من سنة - وهذه الاستراتيجيات تدعم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة والقطاع.

2 -4 - الاستراتيجية الدولية :

[**وهي استراتيجيات الدخول للسوق الدولية، ومنها استراتيجية التصدير، والترخيص، والملكية الكاملة ...إلخ**].

وسنتناول الآن هذه الاستراتيجيات بشيء من التفصيل، ونبدأ بالاستراتيجيات على مستوى المنظمة، والشكل (7-1) يوضح أنواع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة والقطاع والوظيفة والمستوى الدولي.

أنواع الاستراتيجيات

الاستراتيجيات على مستوى المنظمة

النمو المستقر
1- عدم التغيير .
2- الربح (الحصاد).
3- التريث .
4- الحيطة والحذر.

النمو
1- التكامل :
- التكامل الأمامي.
- التكامل الخلفي.
- التكامل الأفقي
[الاندماج ، التملك]
2- الشراكة المؤقتة.
3- التنويع.
- التنويع المتمركز.
- التنويع المختلط.
4- الاستراتيجيات المكثفة:
- اختراق السوق .
- تطوير السوق .
- تطوير المنتج.

الانكماش / الدفاعية
1- تقليص /تخفيض النفقات (التحول).
2- التخلص (التجرد).
3- التصفية.

المزيج

الاستراتيجيات على مستوى القطاع

1- إستراتيجية القيادة في قلة التكلفة
2- إستراتيجية التمييز
3- إستراتيجية التركيز :
- التركيز على التكاليف .
- التركيز على التميز

الاستراتيجيات على مستوى الوظيفة

1- استراتيجيات تحقق الكفاءة في مجال وظائف المنظمة (إنتاج ..).
2- استراتيجية تحقق الجودة في مجال وظائف المنظمة (إنتاج ..).
3- استراتيجيات تحقق التحديث في مجال وظائف المنظمة (تسويق..).
4- استراتيجيات تحقق الاستجابة للعميل في مجال وظائف المنظمة (إنتاج ..).

الاستراتيجيات الدولية

1- التصدير
2- الترخيص
3- مشاريع تسليم مفتاح
4- العقود الإدارية
5- عقود التصنيع الأجنبي
6- محفظة الاستثمار .
7- المشاركة.
8- الملكية الكاملة
9- التحالفات الاستراتيجية

الشكل (7-1) : أنواع الاستراتيجيات

2-1-1- استراتيجيات النمو المستقر (الثابت) Stable Growth Strategies

وفي هذا النوع من [الاستراتيجيات **تبقي المنظمة مستوى أهدافها كما كانت عليه سابقاً**]. أي أن المنظمة - هنا - تخصص كل مواردها لتحقيق أهدافها الحالية، وتركز على زيادة مستوى الأداء بالنسبة المئوية نفسها التي تتبعها كل سنة، [مع زيادة تعادل الزيادة في معدل التضخم]، وتتخذ القرارات الاستراتيجية المرتبطة فقط بتحسينات تدريجية في أدائها الوظيفي، ويقتصر نشاطها على تقديم السلع والخدمات لزبائنها الحاليين.

واستراتيجيات النمو المستقر تعتبر نسبياً قليلة المخاطر Relatively Low Risk وفعالة بالنسبة للمنظمات الناجحة التي تعمل في صناعات نامية، وتمارس نشاطها في بيئة مستقرة. وتعتبر هذه الاستراتيجيات للعديد من المنظمات أفضل الاستراتيجيات الفعالة، ومن الأسباب التي تجعل الإدارة تتبنى استراتيجيات النمو المستقر:

- استقرار البيئة.
- عندما لا ترغب الإدارة في المخاطرة بتبني استراتيجيات مختلفة كثيراً عن استراتيجياتها الحالية. لأن الاستراتيجيات القائمة تحقق للمنظمة أهدافها المرسومة.
- التغيير في الاستراتيجيات يتطلب التغيير في توزيع الموارد المختلفة Resources Allocation (موارد بشرية، مالية، مادية، وإدارية ..)، وهذا يعتبر تحولاً صعباً إلى حد كبير في منظمة قائمة، ويحتاج إلى فترة زمنية طويلة .
- النمو السريع Too-rapid Growth قد يؤدي إلى حجم إنتاج كبير يتجاوز القدرات والموارد الإدارية Administrative Resources الحالية، وهذا قد يقود إلى عدم الكفاءة.

وبشكل عام فإن المنظمات التي تتبنى استراتيجيات النمو المستقر تركز على إنتاج سلعة واحدة، وتنمو من خلال المحافظة على حصتها التي تنمو بشكل ثابت Steadily Increasing Market وكثير من المنظمات الخدمية العامة كالنقل، والبنوك، وشركات التأمين، تتبع استراتيجية النمو الثابت.

ومن أنواع استراتيجيات النمو المستقر :

1. استراتيجية عدم التغيير :

[وفي هذه الاستراتيجية **تستمر المنظمة بانتهاج نفس المسار الذي كانت تتجهه**]، إلا إذا وجدت حاجة لإجراء بعض التعديلات في الأهداف بسبب التضخم. ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على عدم التغيير في البيئة الداخلية والخارجية.

2. استراتيجية الربح (الحصاد) :

[وتعتمد هذه الاستراتيجية **على التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية، والهدف الأساس من هذه الاستراتيجية هو الحصول على النقدية للمنشأة لمواجهة ظروف مؤقتة تمر بها المنظمة**]، غير أن الاستمرار باتباع هذه الاستراتيجية لفترة طويلة قد يقود المنظمة إلى الإفلاس . وفي هذه الاستراتيجية يتم تخفيض مصروفات البحوث والتنمية، والصيانة، والدعاية والإعلان، الذي بدوره يؤدي إلى زيادة الأرباح على المدى القصير .

3. استراتيجية التريث:

[وفيها يتم **تخفيض الأهداف من مستوى النمو السريع إلى مستوى النمو بمعدل ثابت**]، حتى تركز المنشأة نشاطها على تحسين الكفاءة الإنتاجية. وتُستخدم هذه الاستراتيجية عندما تحتاج المنظمة إلى فترة استرداد الأنفاس، وذلك عندما يتسبب إضافة قطاعات جديدة عن طريق الشراء أو النمو الداخلي إلى إرهاق الإدارة وعدم كفاية مواردها. وتعتبر هذه الاستراتيجية مؤقتة، وتهدف إلى إعادة ترتيب الأحوال الداخلية للمنشأة.

4. استراتيجية الحيطة والحذر :

[وتلجأ المنظمة إلى هذه الاستراتيجية عند ظهور عوامل مؤثرة في البيئة الخارجية للمنظمة تعوق استمرارها في اتباع استراتيجية النمو السريع]. ومن العوامل الخارجية المؤثرة صدور تعليمات حكومية جديدة، أو دخول منافس قوي، أو حدوث تغيرات سياسية واقتصادية غير متوقعة، ولكل هذه العوامل تفضل المنظمة الحركة ولكن ببطء، مع الحذر والحيطة من تأثير هذه العوامل على أدائها.

2-1-2 استراتيجيات النمو Growth Strategy :

[وفي هذا النوع من الاستراتيجيات ترفع المنشأة مستوى أهدافها عما كانت عليه سابقاً، وتطور منتجات جديدة، وتفتح أسواقاً جديدة، وتستحدث عمليات إنتاج جديدة، وتخلق استخدامات جديدة لمنتجات قديمة].

وتلجأ المنشأة إلى هذا النوع من الاستراتيجيات في عدة حالات منها :

- عندما تكون الصناعات التي تنتمي إليها المنظمة مضطربة ومتقلبة، لأن اتباع استراتيجية نمو مستقر لا يحقق - هنا - سوى نجاح قصير المدى .
- لأن النمو يحقق أرباحاً أفضل للمنظمة.
- لأن النمو يعكس فائدته على المجتمع ككل.
- تلجأ المنظمات لاستراتيجيات النمو لأنها تحظى بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال، كونها تمكن المدراء من تغطية أخطاء المنشأة، وتزيد من فرص ترقيتهم، ولاقتران النمو بشكل عام بالنجاح.

وعلى المنظمة التي تتبع استراتيجية النمو أن تمتلك الموارد الكافية للنمو، بما في ذلك الموارد المالية.

وهناك أنواع عدة من استراتيجيات النمو :

1. استراتيجيات التكامل Integration Strategy :

[وتشمل استراتيجيات التكامل استراتيجيات التكامل الأمامي Forward، واستراتيجيات التكامل الخلفي Backward، واستراتيجيات التكامل الأفقي Horizontal]، ويشار إليها جميعاً - أحياناً - باستراتيجيات التكامل الرأس/العمودي Vertical، وجميع هذه الاستراتيجيات تسمح للمنظمة بالسيطرة على الموزعين Distributors والسيطرة على الموردين Suppliers و / أو المنافسين Competitors .

- **استراتيجية التكامل الأمامي Forward Integration :**

[ويقصد بهذه الاستراتيجية امتلاك أو زيادة الرقابة على أنشطة ووسائل ومنافذ توزيع مخرجات المنظمة (سلع وخدمات)، والتعامل المباشر مع عملائها]، ومن الأمثلة على تطبيق هذه الاستراتيجية هو منح الامتياز [إجازة البيع أو الصناعة للمنتج]، أو قيام شركة البترول بفتح محطات توزيع مملوكة لها والبيع مباشرة

للمستهلكين، أو قيام مصنع الغزل والنسيج بفتح معارض خاصة به لبيع منتجاته من الأقمشة ... وهكذا .

ويتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في حالات عدة منها :

- عندما يكون الموزعون الحاليون للشركة ذوي تكلفة عالية ، أو لا يمكن الاعتماد عليهم، أو غير قادرين على تلبية الاحتياجات التوزيعية للمنظمة .
- عندما يصعب على المنظمة التي تنتهج استراتيجية التكامل الأمامي الحصول على موزعين جدد يتمتعون بقدرات وإمكانات جيدة يستطيعون من خلالها توفير مزايا تنافسية للشركة.
- عندما تمتلك المنظمة الموارد البشرية والمالية والإدارية المطلوبة لإدارة وتشغيل الأعمال والأنشطة المتعلقة بتوزيع منتجاتها الجديدة.
- عندما يحصل الموزعون وتجار التجزئة الحاليون على هامش ربح عالٍ يدفع الشركة المنتجة إلى القيام بتوزيع منتجاتها بنفسها.

- استراتيجية التكامل الخلفي **Backward Integration** :

[ويقصد بهذه الاستراتيجية السيطرة وامتلاك أنشطة ووسائل توريد احتياجات المنشأة من قبل المنظمة نفسها دون اللجوء إلى الموردين].

ومن الأمثلة على ذلك قيام مصنع الغزل والنسيج بامتلاك مزارع خاصة به لزراعة القطن بدلاً من شرائه . أو قيام المطاعم المتخصصة ببيع البطاطس المقلية بامتلاك مزارع لزراعة البطاطس بدلاً من شرائها من الموردين.

ويتم استخدام هذه الاستراتيجية في حالات عدة منها :

- عندما تكون تكلفة الموردين الحاليين عالية ، أو لا يمكن الاعتماد عليهم، أو عاجزين عن توفير احتياجات المنظمة من قطع الغيار والمواد الخام.
- عندما تمتلك المنظمة الموارد البشرية والمالية المطلوبة لإدارة الأعمال الجديدة الخاصة بإمداد المنظمة بمواردها الأولية وقطع الغيار.
- عندما يحصل الموردون الحاليون على هامش ربح عالٍ يغري الشركة الحالية بالاستثمار في مجال توفير احتياجاتها من المواد الخام وقطع الغيار بنفسها دون اللجوء إلى الموردين.

- عندما تحتاج المنظمة إلى الحصول على مواردها بشكل سريع، ولا يستطيع الموردون القيام بذلك، ومن المعروف أن التكامل الخلفي عادة أكثر ربحية من التكامل الأمامي، إلا أنه أقل مرونة بسبب وجود أصول مكلفة ليس من السهل بيعها، مما يشكل عائقاً في سبيل الشركة إذا ما أرادت الخروج من هذا المجال.

- استراتيجية التكامل الأفقي **Horizontal Integration** :

[ويقصد بهذه الاستراتيجية قيام الشركة بامتلاك أو زيادة السيطرة على الشركات المنافسة، وتمارس هذه الاستراتيجيات عادة في حالة المنشآت التي تعمل في صناعة واحدة]، كصناعة السيارات، أو المياه الغازية، أو صناعة التأمين.

وتأخذ هذه الاستراتيجية - التي يكثر استخدامها - أشكالاً متعددة منها :

- الاندماج Mergers : وهو ضم شركتين أو أكثر، حيث يتم استبدال الأسهم الخاصة بكل من الشركتين المندمجتين بأسهم موحدة للشركة الجديدة، وتكون النتيجة تكوين شركة جديدة، ويتم الاندماج في العادة بين شركات متماثلة في الحجم وبشكل ودي، وتحمل الشركة الجديدة في الغالب اسماً مشتقاً من أسماء الشركات المندمجة.
- التملك Acquisition : وهو شراء شركة واحتواؤها بالكامل كقسم أو كشركة تابعة للشركة المشترية، ويحدث الشراء عادة بين شركات متفاوتة في الحجم، وقد يتم التملك بطريقة ودية أو غير ودية، ويتشابه الشراء الودي مع الاندماج، أما غير الودي (السيطرة أو الاستيلاء القسري) Takeover فيتم من خلال شراء الأسهم وتجاهل الإدارة العليا للشركة المسيطَر عليها.

ويتم اللجوء إلى استراتيجيات التكامل الأفقي في الحالات التالية :

- عندما تنافس المنظمة في صناعة نامية Growth Industry .
- عندما يعطي زيادة الحجم ميزة تنافسية كبيرة للشركة الجديدة.
- عندما تمتلك المنظمة الموارد الرأسمالية والكفاءات البشرية المطلوبة لإدارة التوسعات بنجاح .
- عندما تستطيع المنظمة اكتساب مزايا الاحتكار في قطاع معين دون أن تواجه معارضة قانونية لهذا الاحتكار.

2. **استراتيجية الشراكة المؤقتة** Joint-venture Strategy :

وتعتبر استراتيجية شائعة، وتتحقق عندما تُشكل شركتان أو أكثر شراكة مؤقتة Temporarily Partnership ، أو عندما يتم تكوين اتحاد مالي من بعض المؤسسات المالية الكبرى لتمويل مشروعات تحتاج لأموال ضخمة بهدف الاستفادة من بعض الفرص ،[**باختصار فإن هذه الاستراتيجية تقوم على أساس تكوين شراكة مؤقتة بين شركتين أو أكثر للاستفادة من بعض الفرص المتاحة]**، وغالباً ما تُشكل الشركتان أو الأكثر شركة منفصلة (مستقلة) -Separate organization يتقاسمون حقوق الملكية فيها.

وتمارس هذه الاستراتيجية في حالات عدة منها :

- عندما تكون هناك بعض المشاريع الربحية وفيها نوع من المخاطرة، وتتطلب مصادر تمويل كبيرة .
- عندما تمتلك شركتان صغيرتان أو أكثر مشاكل تنافسية مع الشركات الكبيرة، مما يضطرها إلى تكوين شركة مؤقتة.
- عندما تشكل شركة محلية مع شركة أجنبية شركة واحدة مؤقتة، وهذا يحقق للطرفين مزايا عدة، منها تقليل المخاطر في الدولة المضيفة، واكتساب خبرات متبادلة.

3. **استراتيجيات التنويع** Diversification Strategies :

هناك نوعان أساسيان من استراتيجيات التنويع هما استراتيجية التنويع المتمركز، واستراتيجية التنويع المختلط.

- **استراتيجية التنويع المتمركز** Concentrated Diversification Strategy :

[وتعني هذه الاستراتيجية إضافة منتجات جديدة مختلفة، غير أن لها علاقة وارتباطاً بالمنتجات القائمة Adding new but Related Product]، وقد تكون هذه العلاقة أو الارتباط في جانب أو أكثر ،منها استعمالات المستهلك للمنتج، أو منافذ التوزيع، أو المهارات الإدارية، أو تشابه المنتجات، مثل مصنع صابون غسيل الملابس ينتج صابوناً للأجسام، أو مصنع عطر رجال يصنع عطوراً للنساء.

ويتم اللجوء إلى استراتيجية التنويع المتمركز في عدة حالات منها :

- عندما تنافس الشركة في صناعة غير نامية أو نموها بطيء.

- عندما يساهم إضافة منتجات جديدة لها علاقة بالمنتجات الحالية في تعزيز المنتجات الحالية بشكل فعال.
- عندما يمكن بيع المنتجات الجديدة ذات العلاقة بالمنتجات الحالية بسعر تنافسي عالي.
- عندما يمكن بيع المنتجات الجديدة ذات العلاقة بالمنتجات الحالية في موسم آخر مختلف عن موسم بيع المنتجات القائمة، كأن يكون المنتج الجديد صيفياً، والمنتج القائم / الحالي شتوياً.
- عندما تكون المنتجات الحالية للشركة قد وصلت إلى مرحلة الهبوط Decline Stage التي تمثل إحدى مراحل دورة حياة المنتج.

- **استراتيجية التنويع المختلط** Conglomerate Diversification :

[ويقصد بها إضافة منتجات جديدة، ولكنها غير مرتبطة بالمنتجات الحالية / القائمة، ويتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في حالات عدة منها] :

- عندما تعاني الصناعة الأساسية التي تنتمي إليها المنظمة من هبوط في مستويات المبيعات والأسعار.
- عندما تمتلك المنظمة رأس المال المطلوب والخبرات والقدرات الإدارية المطلوبة للمنافسة بشكل ناجح.
- عندما تمتلك المنظمة الفرصة لشراء أعمال ليس لها علاقة بالمنتجات الحالية، لكنها تمثل فرصة استثمارية جذابة.
- عندما تتشبع السوق من المنتجات الحالية للشركة.
- عندما يكون التركيز في الاستثمارات على صناعة واحدة لها محاذيرها القانونية.

4. **الاستراتيجيات المكثفة** Intensive Strategies :

[وسميت بالاستراتيجيات المكثفة لأنها تتطلب مجهوداً مكثفاً لتطوير الوضع التنافسي لمنتجات المنظمة]، وتشمل الاستراتيجيات المكثفة استراتيجية اختراق السوق، واستراتيجية تطوير السوق، واستراتيجية تطوير المنتج.

- استراتيجية اختراق السوق **Market Penetration Strategy** :

[تسعى هذه الاستراتيجية إلى **زيادة الحصة السوقية للمنتجات الحالية للشركة في السوق الحالية]**، وذلك من خلال القيام بمجهود تسويقي كبير، وتستخدم هذه

الاستراتيجية بشكل واسع، إما منفردة أو مع استراتيجيات أخرى، وهذه الاستراتيجية تشمل زيادة عدد رجال البيع Sale Persons، زيادة نفقات الإعلان، توزيع هدايا ترويجية، وزيادة الدعاية .

وتستخدم المنشأة هذه الاستراتيجيات في حالات عدة أهمها :

- عندما تكون السوق الحالية للمنتجات الخاصة بالشركة غير مشبعة . Unsaturated
- عندما تكون هناك إمكانية لزيادة معدل استخدام Usage Rate المستهلكين الحاليين لمنتجات الشركة الحالية.
- عندما تكون الحصة السوقية Market-Share للمنافسين الكبار في تناقص بينما مبيعات الصناعات الكلية في ازدياد.
- عندما تعطي الزيادة في حجم الإنتاج ميزة تنافسية للمنشأة.

• استراتيجية تطوير السوق **Market Development** :

[تقوم هذه الاستراتيجية **على أساس تقديم المنتجات الحالية Present-products إلى أسواق جغرافية جديدة** New Geographic Area]، سواء كانت هذه الأسواق محلية أو دولية . وتلجأ الشركات لهذه الاستراتيجية في عدة حالات أهمها :

- عندما تتوفر أسواق جغرافية جديدة لمنتجات الشركة.
- عندما تمتلك المنظمة طاقة إنتاجية زائدة تكفي لفتح أسواق جديدة.
- عندما تمارس المنظمة عملها الحالي بطريقة ناجحة.
- عندما تمتلك المنظمة الموارد الرأسمالية والبشرية لإدارة العمليات التوسعية.
- عندما تمتلك المنظمة قنوات توزيع تعتمد عليها، وغير مكلفة، وذات جودة مناسبة.
- عندما تصبح الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة ذات سمعة جيدة محلياً ودولياً .

• استراتيجية تطوير المنتج **Product Development Strategy** :

[وتسعى هذه الاستراتيجية إلى زيادة المبيعات من خلال تطوير Improving أو تعديل Modifying مواصفات السلع والخدمات الحالية Present Product]، وتطوير المنتجات يحتاج عادة إلى أبحاث ونفقات تطوير كبيرة.

وتستخدم المنشآت هذه الاستراتيجية في الحالات التالية :

- عندما تنافس المنظمة في صناعة تتسم بتطور تكنولوجي سريع، مثل الحاسوب وأجهزة الاتصالات.
- عندما تمتلك المنظمة قدرات بحثية وتطويرية.
- عندما يقدم المنافسون الرئيسيون منتجات بجودة عالية وبسعر تنافسي Comparable Price .
- عندما تمتلك المنظمة منتجات ناجحة في مرحلة النضج Maturity Stage ، وبالتالي تستفيد المنظمة من هذه الميزة في تطوير منتجات جديدة لجذب الزبائن بسبب تجاربهم الإيجابية مع المنتجات الحالية للمنظمة.

2-1-3 الاستراتيجيات الانكماشية أو الدفاعية Defensive Strategies :

[وفي هذا النوع من الاستراتيجيات تخفض المنشأة مستوى أهدافها عما كانت عليه سابقاً]، وتلجأ الإدارة لاتباع هذه الاستراتيجيات عندما تكون المنشأة غير ناجحة في أعمالها، أو عندما لا تصل المنشأة إلى تحقيق أهدافها عن طريق اتباع أي من الاستراتيجيات السابقة.

ومن أنواع هذه الاستراتيجيات :

1. **استراتيجية تقليص/تخفيض النفقات (التحول)** Retrenchment Strategy

[وفي هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بإعادة تنظيم وترتيب نفسها من خلال تخفيض النفقات Cost والأصول Assets].

وتأخذ هذه الاستراتيجية ثلاث مراحل :

المرحلة الأولى : هي مرحلة **الانكماش** الهادف إلى تخفيض الحجم وتخفيض التكاليف، وفي هذه المرحلة يتم بيع بعض المباني والأراضي لتوفير التدفقات النقدية المطلوبة، ويتم أيضاً خفض اعتمادات البحوث والتطوير والإعلان والتدريب، ويتم إعادة ترتيب خطوط الإنتاج، وإغلاق الأعمال الهامشية، وأتمتة الإجراءات، وتخفيض عدد العاملين، وتنظيم الأعمال الرقابية.

المرحلة الثانية : هي مرحلة **الدعم والاستقرار**، وتنطوي على وضع برنامج لتثبيت الوضع الجديد الناشئ عن الإجراءات التي اتخذت في المرحلة الأولى، ومن ثم يتم في هذه المرحلة مراجعات متعمقة للتعرف على مجالات التحسين التي يمكن إجراؤها

على المدى الطويل، وعندما تتخطى الشركة بنجاح مرحلتي الانكماش والاستقرار فإنها تستطيع في هذه الحالة الدخول إلى المرحلة التالية لها وهي المرحلة الثالثة.

المرحلة الثالثة : وهي مرحلة **إعادة البناء**، وفيها تحاول الشركة العودة إلى استراتيجيات التوسع الأخرى. وأثناء تطبيق هذه الاستراتيجية فإن الإدارة تعمل بموارد محدودة وتواجه ضغوطاً من المساهمين والموظفين والمجتمع.

وتستخدم المنشأة هذه الاستراتيجية في الحالات التالية :

- عندما تواجه المنظمة انخفاضاً في الكفاءة والربحية، وانخفاضاً في الروح المعنوية لدى العاملين، وضغوطاً من قبل المساهمين لتحسين الأداء.
- أو عندما تمتلك المنظمة جدارة وكفاءة متميزة ولكنها عاجزة عن تحقيق أهدافها بشكل مستمر ودائم.
- عندما تنمو المنظمة بشكل سريع وكبير مما يترتب عليه الحاجة لإعادة تنظيم المنظمة .

2. استراتيجية التخلص (التجرد) **Divestiture Strategy** :

[وهي عبارة عن بيع قسم Division أو جزء من المنظمة]، وتستخدم هذه الاستراتيجية غالباً لتوفير رأس المال للتملك، أو الاستثمارات المستقبلية، أو لتخليص المنظمة من الأعمال غير المربحة، التي تتطلب مبالغ كبيرة لتشغيلها، أو للتخلص من الأعمال التي لا تتناسب مع طبيعة الأنشطة الأخرى في المنظمة.

وتمارس المنشأة هذه الاستراتيجية في الحالات التالية :

- عندما تمارس المنظمة استراتيجية تخفيض النفقات/التحول وتفشل في تحقيق التحسينات أو التطوير المطلوب .
- عندما يحتاج القسم الذي تم التخلص منه إلى موارد كبيرة تفوق إمكانيات المنظمة لجعله قسماً تنافسياً.
- عندما يكون القسم مسئولا عن الأداء السيئ للمنظمة بشكل عام.
- عندما يكون وجود القسم لا يتلاءم مع طبيعة أعمال المنظمة، وهذا ناتج عن الاختلاف الجذري في السوق، المواد الخام، الزبائن.

3. استراتيجية التصفية Liquidation Strategy :

[**ويقصد بها بيع كل أصول الشركة وإغلاق أبوابها**]، والتصفية هي اعتراف بالعجز، وهي استراتيجية صعبة ومؤلمة، ولكن من الأفضل تطبيقها بدلاً عن الاستمرار في العمل وخسارة مبالغ كبيرة نتيجة لذلك.

ويتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في الحالات التالية :

- عندما تكون المنظمة قد طبقت استراتيجية تخفيض النفقات والتخلص ولم تنجح أيٌ منهما.
- عندما يرغب المساهمون في الشركة تقليل Minimize خسائرهم من خلال بيع أصول الشركة .
- عندما يكون الخيار الوحيد أمام الشركة هو إنهاء الإفلاس Bankruptcy، فإن استراتيجية التصفية تشكل وسيلة أفضل ووسيلة منظمة ومخططة للحصول على أكبر قدر ممكن من النقدية من بيع أصول الشركة.

2-1-4 استراتيجيات المزيج Combinations Strategies :

[إن أغلب المنظمات - إن لم يكن كلها - تستخدم مزيجاً من الاستراتيجيات [إستراتيجيتين فأكثر] في نفس الوقت] .. ولكن لابد من الدراسة الصحيحة لعملية اختيار هذا المزيج، ويوضح الشكل (7-2) علاقة الأهداف بالاستراتيجيات .

استراتيجيات النمو المستقر	استراتيجيات النمو	استراتيجيات الانكماش
مستوى الأهداف كما هي مثلاً 10 ٪ RoI	ارتفاع مستوى الأهداف إلى 25 ٪ RoI	انخفاض مستوى الأهداف 8 ٪

الشكل (7–2) : علاقة الأهداف بأنواع الاستراتيجيات

2 -2 - استراتيجيات القطاع [الاستراتيجيات العامة لبورتر] Porter Generic Strategies :

[يرى بورتر وهو خبير في الاستراتيجيات على مستوى القطاع : أن المنظمات تستطيع ممارسة ثلاث استراتيجيات هي:+ استراتيجية القيادة في قلة التكلفة، واستراتيجية تمييز المنتجات، واستراتيجية التركيز، التفوق على الشركات

المنافسة لها في صناعة معينة، حيث أن استراتيجية **الريادة في قلة التكلفة** تركز على إنتاج منتجات تكون أكثر رخصاً من المنتجات التي ينتجها المنافسون دون المساس بالجودة]، وهذه الاستراتيجية موجهة للمستهلكين الذين يتأثرون بالسعر [يبحثون عن السعر المنخفض] .

واستراتيجية التمييز وهي استراتيجية موجهة لإنتاج منتجات فريدة / استثنائية Unique عالية الجودة على مستوى شامل ولكل السوق، وهذه الاستراتيجية موجة للمستهلكين الذين هم نسبياً غير حساسين للسعر (لا يهمهم السعر كثيراً).

واستراتيجية التركيز : ويقصد بها إنتاج منتجات تشبع احتياجات مجموعة صغيرة من المستهلكين، وتركز هذه الاستراتيجية إما على التكاليف أو التميز.

والمنظمات الكبيرة التي تمتلك موارد كبيرة تتنافس على أساس الريادة في التكلفة / أو التمييز، بينما المنظمات الصغيرة عادة ما تتنافس على أساس التركيز.

وفيما يلي شرح موجز لكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات :

2-2-1 استراتيجية القيادة في قلة التكلفة Low-cost Strategy :

وتقوم هذه الاستراتيجيات على أساس إنتاج وتوصيل السلع والخدمات للمستهلكين بسعر منخفض مقارنة بالمنافسين، دون المساس بالجودة ومستوى الخدمات.

وتستدعي هذه الاستراتيجية بناء إمكانات إنتاجية ذات كفاءة عالية، والاستمرار في تخفيض التكاليف، من خلال الإنتاج باقتصاديات الحجم الكبير Economic of Scale، والتعلم والخبرة المكتسبة التي تقود إلى تخفيض التكاليف، والرقابة على التكاليف الثابتة، والتكاليف بشكل عام، وتقليل النفقات في مجالات : البحوث والتطوير، والإعلان، والتوزيع، وعدم السماح بالفاقد، والتدقيق، ومراقبة متطلبات الموازنة .

وهكذا فإن الفكرة الأساسية في استراتيجية القيادة في قلة التكلفة هي أن تقدم المنظمة سعراً أقل من المنافسين - لمنتجاتها - دون المساس بالجودة، وذلك للحصول على حصة سوقية ومبيعات أكبر، وتحقيق أرباح أعلى، وإخراج بعض المنافسين من السوق بشكل كامل. وتشكل استراتيجيات التكامل الأمامي

والخلفي والأفقي [وهي الاستراتيجيات على مستوى المنظمة يمكن استخدامها على مستوى القطاع] إحدى الوسائل لتخفيض التكاليف الثابتة. ومن مخاطر تبني هذه الاستراتيجية أن المنافسين قد يتبنون نفس الاستراتيجيات، مما يقود الصناعة إلى تحقيق أرباح منخفضة، أو أن المستهلكين قد يتجهون إلى التركيز على التميز دون الاهتمام كثيراً بالسعر.

2-2-2 استراتيجية التميز Differentiation Strategy :

وتتطلب هذه الاستراتيجية أن تقوم المنظمة بإنتاج سلعه أو خدمة تعرف على مستوى الصناعة بأنها مميزة Unique، وهذا يعطي الشركة القدرة والحق في فرض سعر أعلى من السعر المتوسط في الصناعة التي تنتمي إليها الشركة ،ونطاق هذه الاستراتيجية هو السوق كاملاً وليس جزءاً منه . وتأخذ استراتيجية التميز أشكالاً عدة منها:

- التميز القائم على أساس **العلامة التجارية**، حيث تمتلك الشركة هنا علامة تجارية مميزة، مثل علامة سمن القمرية ،وسيارة المرسيدس، أجهزة التلفزيون سوني Sony.
- التمييز القائم على أساس خدمة المستهلك، وهنا تمتلك الشركة سمعة جيدة فيما يتعلق بخدمات المستهلك، مثل تميز شركة TOYOTA للسيارات بتوفير قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع بشكل واسع وميسر وفي متناول الجميع .
- التميز القائم على أساس **الخصائص** كما هو الحال فيما تقدمه البنوك الإسلامية من خدمات خاصة متميزة وغير ربوية تخدم جميع أفراد المجتمع.
- التميز القائم على أساس **التوزيع** كما هو الحال بالنسبة لشركة Procter & Gamble التي نجد منتجاتها في أغلب محلات الجملة والتجزئة في الأسواق العالمية. هذا ويمكن للمنشأة أن تستخدم أكثر من أسلوب واحد في نفس الوقت لتمييز منتجاتها.

وهكذا يمكن القول : أن استراتيجية التميز الناجحة تسمح للمنظمة بعرض أسعار عالية لمنتجاتها وكسب ثقة عملائها ، ومن أمثلة التميز : الأداء الجيد للمنتج، وجود خدمات ممتازة لما بعد البيع، توفر قطع الغيار، والتصميم الهندسي الجيد

للمنتج، ومن مخاطر تبني هذه الاستراتيجية أن المستهلكين قد لا يعطون المنتج المتميز قيمته الحقيقية لتبرير سعره العالي، وقيام المنافسين بتقليد المنتجات المتميزة.

3-2-2 استراتيجية التركيز Focus Strategy :

وهي الاستراتيجية التي تقوم على التركيز على مجموعة معينة من المستهلكين أو السوق - وليس السوق بأكمله - بهدف إعطائهم سلعاً أو خدمات أفضل [من حيث التكلفة أو التميز] من منافسيها الذين يتعاملون مع السوق كاملاً، فهي استراتيجية تركز في تحقيق أهدافها على التعامل مع قطاع جزئي من السوق - وليس السوق بأكمله - كما هو الحال في استراتيجية قيادة السوق في التكلفة واستراتيجية التميز.

وهناك نوعان من استراتيجيات التركيز :

1. **التركيز على التكاليف :** وفيه تسعى المنظمة إلى الحصول على ميزة تكاليفية في السوق المستهدفة .
2. **التركيز على التميز :** وفيه تسعى المنظمة إلى تميز منتجاتها في السوق المستهدفة. واستراتيجية التركيز تكون أكثر فاعلية عندما يمتلك المستهلكون تفضيلات أو متطلبات متميزة، كما هو الحال مثلاً بقيام شركة جونسون آند جونسون بإنتاج وبيع منتجات خاصة بالعناية بالبشرة والتجميل للمواطنين السود.

والاستراتيجيات مثل استراتيجية اختراق السوق/وتطوير السوق وهي استراتيجيات على مستوى المنظمة، يمكن استخدامها أيضاً كوسائل لتحقيق استراتيجيات التركيز.

ومخاطر تبني استراتيجية التركيز تكمن في محاولة تقليدها من قبل المنافسين، بسبب إدراكهم لنجاحها، أو أن تفضيلات المستهلكين تتجه نحو المنتجات التي تعزز رغبات السوق ككل وليس قطاع منه فقط . والشكل (3-7) يوضح الاستراتيجيات النوعية الثلاث لبورتر .

جامعة العلوم والتكنولوجيا

الاتساع الاستراتيجي للسوق **المستهدف** هل السوق كاملة أم قطاع (جزء) من السوق؟		الاستراتيجية المتبعة	الميزة الأساسية لها
	جميع قطاعات السوق	القيادة في قلة التكلفة	إدراك العملاء في السوق لانخفاض أسعار منتجات المنشأة عن منافسيها + إدارة التصنيع والموارد بشكل عام تتم بكفاءة متميزة
		التميز	إدراك العملاء في السوق كاملة للشيء الفريد الذي تقدمه المنشأة + البحوث والتطوير والتسويق يتم بكفاءة مميزة
	قطاع معين (جزئي)	التركيز	إدراك العملاء في قطاع معين من السوق للشيء الفريد الذي تقدمه المنشأة والتركيز على الكفاءة المميزة بأنواعها

الشكل(7-3) : الاستراتيجيات النوعية الثلاث لبورتر Porter

2 -3 - الاستراتيجيات الوظيفية Functional Strategies :

[هي تلك الاستراتيجيات التي تسعى لتحسين فعاليات الوظائف الأساسية للمنظمة]، التي تشمل: التسويق، والإنتاج، والإدارة المالية، وإدارة المعلومات، والبحوث والتطوير، وإدارة الموارد البشرية، والمشتريات والمخازن، ويتم ذلك من خلال وضع استراتيجيات لكل وظيفة لتحقيق الكفاءة Efficiency والجودة Quality، والتحديث/ التجديد Innovation، والاستجابة للعملاء Responsiveness على مستوى كل وظيفة من الوظائف. وسنستعرض فيما يلي الاستراتيجيات الوظيفية التي يمكن أن يتخذها المديرون على مستوى كل وظيفة (تسويق، إنتاج..) والتي تزيد من كفاءة المنظمة وجودتها، ومن قدرتها على التحديث والاستجابة السريعة للعملاء.

2-3-1- الاستراتيجيات التي تحقق الكفاءة Efficiency في المجالات الوظيفية المختلفة:

سبق الإشارة إلى أن الكفاءة[**هي الاستخدام الأمثل (الاقتصادي) للموارد** [بشرية، مادية، مالية، ...] **لإنتاج مخرجات معينة]**، وتقاس بمقدار المدخلات المطلوبة

لإنتاج مخرجات معينة أي أن الكفاءة = المخرجات ÷ المدخلات، وكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

فما هي إذن الاستراتيجيات الوظيفية التي يمكن لها أن تحقق الكفاءة في استخدام موارد المنظمة؟.

- في مجال **وظيفة الإنتاج** : يمكن للإدارة ممارسة مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية التي تحقق الكفاءة، منها استراتيجية **اقتصاديات الحجم الكبير،** التي يقصد بها خفض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من المنتج بسبب الإنتاج على نطاق واسع [كبير]، حيث يتم هنا توزيع التكاليف الثابتة على أكبر عدد ممكن من الوحدات المنتجة [في حدود الطاقة الإنتاجية]، وتشمل التكاليف الثابتة : تكاليف شراء الآلات، والبحث والتطوير، والمصاريف الإدارية الثابتة، والإعلان. إن الأساس الذي تقوم عليه فكرة استراتيجية اقتصاديات الحجم الكبير هو أن الطريقة المثلى لتحقيق الكفاءة - أي تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة - هو الإنتاج النمطي على نطاق واسع Mass-Production. والمشكلة في هذه الحالة تكون في المقارنة بين انخفاض تكلفة الوحدة والتنوع في الإنتاج، حيث أن إنتاج مجموعة متنوعة بشكل أكبر تقتضي إجراءات إنتاج أقصر، وبالتالي عدم القدرة على تحقيق اقتصاديات الحجم، مما يؤدي بدوره إلى صعوبة تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وبناء على ذلك فإن الطريق الوحيد لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض تكاليف الوحدة هو تحديد عمليات تنوع المنتج، وقصرها على معدل معقول، فضلاً عن العمل على إنتاج منتج قياسي بكميات كبيرة، واستراتيجية **تخفيض الفاقد والتقليل منه، استراتيجية تطبيق نظام مرن للتصنيع.**
- في مجال **وظيفة التسويق** : يمكن للإدارة تبني مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق الكفاءة منها، تنفيذ حملات إعلانية موجهة للعملاء، مستخدمة وسائل إعلانية ذات انتشار واسع وتكلفة منخفضة، وتوحيد الإعلانات، واستراتيجية الاحتفاظ بالعميل لفترة طويلة ومنعه من التحول، إذ كلما طالت فترات احتفاظ الشركة بالعميل زاد حجم مبيعات الشركة التي تتحقق من العميل، والتي يمكن أن تكون مقابل التكاليف الثابتة التي أنفقت

SCIENCE ... جامعة العلوم والتكنولوجيا - وقل رب زدني علما

لاكتساب العميل [كالإعلان ...]، وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض متوسط تكلفة الوحدة في كل حالة بيع، وبالتالي تتحقق الكفاءة .

- في مجال **وظيفة إدارة المواد [الشراء والتخزين]** : يمكن للمنظمة أن تتبع أو تمارس مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق الكفاءة منها : استخدام استراتيجية Just in time وهي عبارة عن أنظمة أو إجراءات للتأكد من أن المخزون أو المواد أو قطع الغيار أرسلت للشركة للإنتاج في الوقت المطلوب وللمكان المحدد دون تأخير أو تقديم، وهذا يوفر كثيراً من نفقات المخزون، وبالذات نفقات الاحتفاظ بالمخزون، التي تشمل تجميد رأس المال، وإيجارات المخازن، والمصاريف الإدارية، والتأمين، والتفاوض الجيد مع المديرين للحصول على أسعار جيدة.
- في مجال **وظيفة إدارة الموارد البشرية** : يمكن للمنظمة أن تحقق الكفاءة من خلال اتباع مجموعة من الاستراتيجيات من أهمها : تدريب العاملين من خلال التناوب الوظيفي، وممارسة استراتيجية فرق الإدارة الذاتية، وتطبيق نظام الأجر مقابل الأداء.
- في مجال **البحوث والتطوير** : تستطيع المنظمة أن تحقق الكفاءة من خلال تبني عدة استراتيجيات منها : استراتيجية تصميم المنتج بطريقة تسهل إنتاجه، والتطلع دائماً للتحديث، والقيام بدراسة الجدوى الاقتصادية للأفكار، بما في ذلك استخدام الحاسوب قبل الشروع في إنتاج النماذج الأولية .
- في المجال **المالي** : يمكن للمنظمة تبني عدة استراتيجيات لتحقيق الكفاءة، منها البحث عن مصادر تمويل ذات تكلفة منخفضة، واتخاذ قرارات استثمارية بعد دراستها بشكل صحيح تجنباً للنفقات الكبيرة، وتبسيط وأتمتة العمليات المالية والمحاسبية لتخفيض تكاليف تجميع ومعالجة البيانات.
- في مجال **البنية التحتية** (كالقيادة) : تستطيع المنظمة تبني عدة استراتيجيات، منها التزام القيادة على نطاق واسع بالكفاءة، وتسهيل التعاون بين الموظفين.

2-3-2- الاستراتيجيات التي تحقق الجودة Quality في المجالات الوظيفية المختلفة:

سبق التوضيح أن المقصود [**بالجودة هي مطابقة الإنتاج للتصميم وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين**]. وتوفر الجودة في المنتجات يؤدي إلى زيادة قيمتها لدى المستهلكين، وبالتالي إمكان زيادة سعرها .

وهناك مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن باستخدام المنظمة لها أن تحقق الجودة منها :

- في مجال **وظيفة الإنتاج** : يمكن للمنشأة تبني عدة استراتيجيات لتحقيق الجودة مثل : التوافق / التجانس بين التصميم الهندسي للمنتج وبين السلعة المنتجة [عدم وجود اختلاف بين تصميم المنتج، والمنتج النهائي]، تتبُّع آثار العيوب من المصدر، تقصير الدورة الإنتاجية لتقليل العيوب .
- في مجال **وظيفة التسويق** : تستطيع المنشأة تبني عدة استراتيجيات لتحقيق الجودة أهمها : تزويد إدارة البحوث والتطوير بمعلومات صحيحة ودقيقة عن تفضيلات المستهلكين، والتركيز على رغبات العميل، وتوفير التغذية العكسية من العميل.
- في مجال وظيفة **إدارة المواد** : يمكن للمنظمة ممارسة عدة استراتيجيات لتحقيق الجودة منها : اختيار الموردين بعقلانية، تطبيق نظام الجودة الشاملة لدى الموردين، إعادة الأصناف المعيبة للموردين وبحث أسباب وجود العيوب ومحاولة تفادي ذلك.
- في مجال **وظيفة إدارة الموارد البشرية** : تعمل المنظمة على تبني عدة استراتيجيات لتحقيق الجودة منها : الاختيار الجيد للعاملين منذ البداية، وضع أسس وتصاميم برامج التدريب على أساس الجودة الشاملة، وتنظيم العاملين داخل فرق الجودة.
- في مجال وظيفة **البحوث والتطوير** : يمكن للمنشأة تبني عدة استراتيجيات لتحقيق الجودة منها : تصميم المنتج بطريقة تسهل تصنيعه، وتصميم المنتج بطريقة تتوافق ورغبات العميل.
- في مجال **الوظيفة المالية** : يمكن للمنظمة ممارسة عدة استراتيجيات لتحقيق الجودة من أهمها : الدراسة العلمية والصحيحة للقرارات التمويلية والاستثمارية التي تتخذها المنظمة، وتوفير المعلومات المالية بما فيها المحاسبية للإدارات الأخرى لمساعدتها في اتخاذ قراراتها.

- في مجال **البنية التحتية** : تستطيع الشركة ممارسة عدة استراتيجيات لتحقيق الجودة منها : التزام الإدارة بالجودة الشاملة، وتحديد الأهداف وخلق الحوافز، والحصول على المعلومات من العاملين لمساعدتها في اتخاذ قراراتها، وتشجيع التعاون بين العاملين .

2-3-3 الاستراتيجيات التي تحقق التحديث/التجديد Innovation :

[يعرف التحديث **بأنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة الشركة أو بالمنتجات التي تنتجها الشركة**]، ويشمل التجديد كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات، وعمليات الإنتاج، والنظم الإدارية، والهياكل التنظيمية، والأهداف والاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة.

وهناك مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة باستخدامها أن تحقق التحديث منها :

- في مجال **وظيفة الإنتاج** : يمكن للمنشأة أن تحقق التحديث من خلال تبني مجموعة من الاستراتيجيات منها مشاركة إدارة الإنتاج لإدارة البحوث والتطوير في عملية تصميم المنتجات.
- في مجال **وظيفة التسويق** : تستطيع المنشأة المشاركة في التحديث من خلال تبني بعض الاستراتيجيات منها توفير المعلومات التسويقية لوظيفة البحوث والتطوير، العمل مع وظيفة البحوث والتطوير لتنمية وتطوير منتجات جديدة.
- في مجال **وظيفة إدارة الموارد البشرية** : تعمل المنظمة على تبني عدة استراتيجيات لتحقيق التحديث منها استئجار العلماء والمهندسين المهرة للاستعانة بهم في عملية التدريب، والاهتمام بوضع برامج تدريبية في كل المجالات التطويرية مالية/ إنتاجية/ تسويقية ... إلخ، وتطوير مهارات العاملين المرتبطة بالبحث العلمي.
- في مجال **وظيفة البحوث والتطوير** : تقوم المنظمة بتطوير عدة استراتيجيات لتحقيق التحديث منها : تطوير منتجات وعمليات إنتاجية جديدة، والتعاون مع بقية الوظائف الأخرى في مجال البحث والتطوير.

- في مجال **الوظيفية المالية** : تستطيع المنظمة ممارسة عدة استراتيجيات لتحقيق التحديث منها : متابعة كل التطورات في المجال المالي.
- في مجال **البنية التحتية** : تستطيع المنظمة ممارسة مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق التحديث منها : اهتمام الإدارة بعملية التطوير واعتماد المبالغ اللازمة لذلك، وتسهيل عملية التعاون بين الوظائف بهدف تحقيق التحديث، سواءً في مجال المنتجات أو عمليات الإنتاج.

4-3-2 الاستراتيجيات التي تحقق الاستجابة لحاجات العميل : Customer Responsiveness

تتحقق الاستجابة المتفوقة للعميل من خلال : [**أولاً تحديد وإشباع حاجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين**، كما في حالة تطوير منتجات جديدة تتمتع بمزايا تفتقر إليها المنتجات الحالية، وثانياً **من خلال وقت الاستجابة للعميل، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها**].

وهناك مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة من خلال استخدامها أن تحقق الاستجابة الجيدة للعملاء منها :

- في مجال **وظيفة الإنتاج** : يمكن للمنظمة أن تحقق الاستجابة لحاجات العميل من خلال عدة استراتيجيات منها : التكيف السريع مع التطورات الحديثة، والمرونة في عمليات الإنتاج، والتركيز على العميل وإبراز ذلك في رسالة المنظمة وقرارات الإدارة العليا، واتجاهات الموظف نحو العملاء، والإنصات إلى الزبائن وإشراكهم في عملية التطوير من خلال آرائهم واقتراحاتهم.
- في مجال **وظيفة التسويق** : تستطيع المنظمة أن تحقق الاستجابة لحاجات العميل من خلال بعض الاستراتيجيات منها : التعرف على اتجاهات السوق والتصرف السريع إزاء هذه الاتجاهات الجديدة، وربط التغذية العكسية القادمة من العميل بجميع وظائف المنظمة، واعتبار العميل هو البداية والنهاية.
- في مجال **إدارة المواد** : يمكن للمنظمة أن تحقق الاستجابة لحاجات العميل من خلال مجموعة من الاستراتيجيات منها استخدام طريقة JIT، تطوير الأنظمة الرشيدة القادرة على الاستجابة السريعة للطلبات غير المتوقعة للعميل.

- في مجال **إدارة الموارد البشرية** : أمام المنظمة عدة استراتيجيات لتحقيق الاستجابة لحاجات العميل، منها : توظيف العدد المطلوب من العاملين، وتدريبهم على المهارات المطلوبة لمواجهة الزيادة المضطردة في المبيعات، وتطوير البرامج التدريبية التي تجعل الموظفين يفكرون وكأنهم العملاء أنفسهم.
- في مجال **وظيفة البحوث والتطوير** : تقوم المنظمة بتطوير عدة استراتيجيات لتحقيق الاستجابة للعميل، منها تنفيذ تصميم المنتج والعمليات الإنتاجية بشكل متوازٍ للإسراع في عملية الإخراج بشكل عام، جذب العميل داخل عملية تطوير المنتج من خلال الآراء التي يطرحها الزبائن.
- في مجال **الوظيفة المالية** : تستطيع المنظمة ممارسة عدة استراتيجيات لتحقيق الاستجابة للعملاء منها : استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال، ومتابعة كل جديد في مجال الفكر والعمليات المالية .
- في مجال **البنية التحتية** : تستطيع المنظمة تبني عدة استراتيجيات لتحقيق الاستجابة للعملاء أهمها التزام القيادة الواسع نحو العميل . والجدول (7-1) يوضح ملخصاً لهذه الاستراتيجيات .

الجدول (7-1) : ملخص للاستراتيجيات الوظيفية

الوظيفة	**الكفاءة** **Efficiency**	**الجودة** **Quality**	التحديث Innovation	**الاستجابة للعملاء** **Responsiveness**
العمليات / الإنتاج	استراتيجيات اقتصاديات الحجم الكبير - استراتيجيات تطبيق نظام مرن للإنتاج - تخفيض الفاقد والتقليل منه	• التجانس/التوافق بين التصميم الهندسي للمنتج وبين المنتج. • تتبع آثار العيوب من المصدر. • قصر الدورة الإنتاجية	• مشاركة إدارة الإنتاج لإدارة البحوث والتطوير في عملية تصميم المنتجات والتطوير.	• التكيف السريع للتطورات الحديثة. • المرونة في عمليات الإنتاج. • التركيز على العميل في رسالة المنظمة وقرارات الإدارة العليا. • اتجاهات الموظف نحو العملاء والإنصات إلى الزبائن وإشراكهم في عملية التطوير من

الوظيفة	الكفاءة Efficiency	الجودة Quality	التحديث Innovation	الاستجابة للعملاء Responsiveness
		لتقليل العيوب		خلال مقترحاتهم.
التسويق	تنفيذ حملات إعلانية باستخدام وسائل إعلانية ذات انتشار واسع وتكلفة منخفضة - توحيد الإعلانات - الاحتفاظ بالعميل لفترة طويلة.	• تزويد إدارة البحوث والتطوير بمعلومات صحيحة عن تفضيلات المستهلكين. • التركيز على رغبات العميل. • توفير التغذية العكسية من العميل.	• توفير المعلومات التسويقية لوظيفة البحوث والتطوير. • العمل مع وظيفة البحوث والتطوير لتنمية وتطوير منتجات جديدة	• التعرف على اتجاهات السوق والتصرف السريع إزاء الاتجاهات الجديدة. • ربط التغذية العكسية القادمة من العميل بجميع وظائف المنظمة. • اعتبار العميل هو البداية والنهاية.
إدارة المواد	استراتيجية JIT، التفاوض الجيد مع الموردين للحصول على أسعار مناسبة	• اختيار الموردين بعقلانية. • تطبيق نظام الجودة الشاملة لدى الموردين. • إعادة الأصناف المعيبة للموردين. • بحث أسباب العيوب لتفاديها.		• استخدام طريقة JIT • تطوير الأنظمة المناسبة القادرة على الاستجابة السريعة للطلبات غير المتوقعة للعميل.

الوظيفة	الكفاءة Efficiency	الجودة Quality	التحديث Innovation	الاستجابة للعملاء Responsiveness
الموارد البشرية	تدريب العاملين من خلال التناوب في العمل - ممارسة استراتيجية فرق الإدارة الذاتية - تطبيق نظام الأجر مقابل الأداء.	• الاختيار الجيد للعاملين منذ البداية. • وضع أسس تصميم برامج التدريب على أساس الجودة الشاملة. • تنظيم العاملين داخل فرق الجودة.	• استئجار العلماء والمهندسين المهرة للاستعانة بهم في عملية التحديث. • الاهتمام بوضع برامج تدريبية لتطوير العاملين في كل المجالات. • تطوير مهارات العاملين المرتبطة بالبحث العلمي.	• توظيف العدد المطلوب من العاملين وتدريبهم على المهارات المطلوبة لموجهة الزيادة في المبيعات. • تطوير البرامج التدريبية لجعل الموظف يفكر وكأنه العميل.

الوظيفة	الكفاءة Efficiency	الجودة Quality	التحديث Innovation	الاستجابة للعملاء Responsiveness
المالية	• البحث عن مصادر تمويل ذات تكلفة منخفضة. • اتخاذ قرارات استثمارية بعد دراستها بشكل صحيح تجنباً للنفقات الكبيرة. • تبسيط وأتمتة العمليات المالية (المحاسبية) لتخفيض تكاليف تجميع البيانات.	• الدراسة العلمية والصحيحة للقرارات التمويلية والاستثمارية. • توفير المعلومات المالية/المحاسبية للإدارات الأخرى لمساعدتها في اتخاذ قراراتها .	متابعة كل التطورات في المجال المالي.	استخدام التكنولوجيا الحديثة في المجال المالي

الوظيفة	الكفاءة Efficiency	الجودة Quality	التحديث Innovation	الاستجابة للعملاء Responsiveness
البنية التحتية	• التزام القيادة على نطاق واسع بالكفاءة. • تسهيل التعاون بين الموظفين.	• التزام الإدارة بالجودة الشاملة. • تحديد الأهداف وخلق الحوافز. • الحصول على المعلومات من العاملين لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرار.	• اهتمام الإدارة بعملية التطوير واعتماد المبالغ اللازمة لذلك. • تسهيل عملية التعاون بين الوظائف بهدف تحقيق التحديث.	

الوظيفة	الكفاءة Efficiency	الجودة Quality	التحديث Innovation	الاستجابة للعملاء Responsiveness
البحوث والتطوير	• تصميم المنتج بطريقة تسهل إنتاجه. • التطلع دائماً للتحديث. • القيام بدراسة الجدوى الاقتصادية للأفكار قبل الدخول في مراحل متقدمة للإنتاج.	• تصميم المنتج بحيث يسهل تصنيعه. • تصميم المنتج بطريقة تتوافق ورغبات العميل.	• تطوير منتجات وعمليات إنتاجية جديدة. • التعاون مع بقية الوظائف الأخرى في مجال البحث والتطوير.	

2 -4 الاستراتيجيات الدولية International Strategies :

وهي استراتيجيات الدخول للسوق الدولية حيث تختار الشركات الدولية استراتيجيات (طرائق) متعددة (التصدير، الترخيص، ... إلخ) للدخول إلى الأسواق الأجنبية، وعادة ما تختار الشركة الدولية ذات الخبرة في الأعمال الدولية إحدى

هـذه الطرائـق (الاسـتراتيجيات) بنـاءً علـى دراسـتها للعوامـل البيئيـة الاقتصـادية والسياسـية والاجتماعيـة، وعلـى معرفتهـا بجوانـب القـوة في منتجاتهـا، بالإضـافة إلى ملائمة الدولة المضيفة. وقد تكون المنتجات التي تدخل بها الشركات إلى الأسواق الدوليـة هـي نفـس المنتجـات الموجـودة في السـوق المحليـة، وقـد تحـدث بهـا بعـض التعديلات لتتفق وأذواق الأسواق الأجنبية.

ومـن أهـم الاسـتراتيجيات الـتي تنتهجهـا الشـركات الدوليـة لـدخول الأسـواق العالمية ما يلي:

2-4-1- التصدير:

وفيـه تقـوم الشـركة الدوليـة بالتصـدير المباشـر للسـلع والخـدمات مباشـرة إلى الدولة الأجنبية دون مساعدة أي وسيط أو مكتب من بلد الشركة الأم Home-country.

2-4-2- الترخيص:

حيث تسمح الشركة الدولية مانحة الترخيص Licensor بأن تعطي لشـركة أخرى أجنبية في الخـارج (منتج محلي) المرخص له Licenses حق استخدام بـراءة الاخـتراع Patent أو العلامـة التجاريـة Trade-market أو عمليـات التصـنيع Manufacturing Process، وأسـرارها التجاريـة Trade-secret، وخـدماتها الإداريـة والفنيـة مقابـل موافقـة الشـركة الأجنبيـة (المُنتج المحلـي) أن تـدفع لمـانح الترخيص الحقوق القانونية Royalty أو أي شـكل آخر من المدفوعات على ضوء الاتفاق بين الطرفين.

2-4-3- مشروعات تسليم مفتاح:

وفي هـذه الحالـة تقـوم الشـركة الدوليـة بتحمـل مسـؤولية تصـميم وتنفيـذ Design & Construction العمليـات المتعلقـة بالمشـروع، وعنـد الانتهـاء مـن المشروع تسلمه كاملاً للإدارة المحلية التي سبق تدريبها، ومقابل الانتهاء من المشروع وتسليمه تتسلم الشركة الأجنبية مستحقاتها كاملة، وتكون مجزية جداً، ومن أمثلة هذه المشاريع: السدود، ومحطات الكهرباء، والطرق، والمجمعات الصناعية مثل المصافي، ومصانع السيارات ...إلخ.

2-4-4- العقود الإدارية :

حيث يتم استئجار خدمات شركة أجنبية متخصصة تمتلك قدراً كبيراً من المهارات الإدارية لتشغيل وإدارة منشآت صناعية أو خدمية وتدريب الآخرين في دولة أخرى، كما هو الحال في استئجار شركة لإدارة منشآت فندقية أو مستشفيات.

2-4-5- عقود التصنيع الأجنبي :

عبارة عن اتفاقات تعاقدية بين شركة ومنتج أجنبي، من خلالها يقوم المنتج الأجنبي بتصنيع منتَج الشركة فقط، وتقوم الشركة بعملية تسويق المنتج، كأن يقوم منتِج في الهند بتصنيع منتَج لشركة أمريكية على أن تقوم الشركة الأمريكية بعملية التسويق.

2-4-6- محفظة الاستثمار:

يقصد بمحفظة الاستثمار في مجال الأعمال الدولية نقل التمويل Funds عبر الحدود الدولية من قبل الشركات أو الأفراد، لغرض شراء الأسهم والسندات الصادرة من شركات أجنبية أو أذون خزينة صادرة من حكومات أجنبية، بغرض تحقيق الأرباح أو الفوائد الرأسمالية.

2-4-7- المشاركة :

حيث تقوم الشركة الدولية بالاتفاق مع شريك في دولة أخرى لتأسيس مشروع مشترك. ويحدد العقد المبرم بين الشركة والشريك حقوق وواجبات كل طرف، ومن خلال المشاركة تقل المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة الدولية.

2-4-8- الملكية الكاملة :

حيث تدخل الشركة الدولية التصنيع من خلال تأسيس مصانع فرعية في الدول الأجنبية بملكية كاملة، وعادة ما يكون هذا الأسلوب أكثر تعقيداً وتكلفة، ولكنه يعطي الشركة الأجنبية مزيداً من الحرية في تصميم مصانعها واختيار عمالها، ويحقق لها عائداً أعلى.

2-4-9- التحالفات الاستراتيجية :

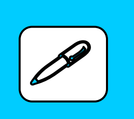
والتحالف الاستراتيجي عبارة عن اتفاق بين شركتين دوليتين أو أكثر بغرض خدمة السوق الدولي، وغالباً ما تكون الشركات المتحالفة من نفس الصناعة.

جامعة العلوم والتكنولوجيا



تدريب (26)

من الذي يقوم بعملية تحديد البدائل الاستراتيجية القابلة للتطبيق ؟



تدريب (27)

اشرح استراتيجيات التركيز .

أسئلة التقويم الذاتي (13)



1- وضح كيف يتم ترتيب الاستراتيجيات بحسب جاذبيتها.
2- ما هي أنواع الاستراتيجيات .
3- اشرح أنواع الاستراتجيات الدولية.
4- عدد أنواع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.
5- تحدث عن الاستراتيجيات على مستوى القطاع.
6- تكلم عن الاستراتيجيات على مستوى الوظيفة.

وقل رب زدني علما
جامعة العلوم والتكنولوجيا



3- الخلاصة:

ركزت هذه الوحدة على البدائل الاستراتيجية، من حيث المسؤولين عن وضع الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق، كما تطرقت إلى أنواع الاستراتيجيات.

أوضحنا في هذه الوحدة أن عملية تحديد البدائل الاستراتيجية القابلة للتطبيق يجب أن يقوم بها عدد من المدراء في الإدارة العليا، والعاملين الذين ساهموا في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها والتحليل البيئي وممثل من كل قسم أو إدارة في المنظمة .

وقد اهتمت هذه الوحدة بتحديد أنواع الاستراتيجيات على النحو التالي :

أ. الاستراتيجيات على مستوى المنظمة :وهذه الاستراتيجية تركز على المنظمة ككل ويتركز الاهتمام الأساسي لها في تحديد مجالات الأعمال (الأنشطة) التي يتعين على المنظمة أن تشارك فيها ، وكيف ستوزع هذه الموارد بين هذه الأنشطة .

ب.الاستراتيجية على مستوى القطاع : وهذه الاستراتيجية تركز على قطاع معين من قطاعات الأعمال وتهتم بتحسين الموقف التنافسي للمنتجات في هذا القطاع (قطاع السيارات مثلا) أو على جزء من السوق (سوق متوسطي الدخل مثلا).

ج. الاستراتيجية على مستو ى الوظيفة: وهي الاستراتيجية التي تسعى لتحسين فعاليات الوظائف الأساسية للمنظمة، والتي تشمل التسويق الإنتاج، والإدارة المالية، وإدارة المعلومات، والبحوث والتطوير، وإدارة الموارد البشرية، والمشتريات، والمخازن.

د. الاستراتيجية الدولية: وهي إستراتيجية الدخول للسوق الدولية ومنها استراتيجية التصدير، والترخيص والملكية الكاملة.

4- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الثامنة:

بعد أن انتهينا من دراسة البدائل الاستراتيجية في الوحدة السابعة سنتناول في هذه الوحدة الأساليب الفنية في تطوير الاستراتيجيات البديلة، حيث سنستعرض للأدوات المستخدمة في تطوير مجموعة من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق.

إجابة تدريب (26) :

عملية تحديد البدائل الاستراتيجية القابلة للتطبيق يجب أن يقوم بها عدد من المدراء في الإدارات العليا والعاملين الذين ساهموا في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها والتحليل البيئي، وممثل من كل قسم أو إدارة في المنظمة. ويجب التذكير هنا إن المشاركة في تحديد الاستراتيجية تعطي المدراء والموظفين فرصة لاكتساب الفهم والمعرفة لطبيعة نشاط المنظمة وتجعلهم أكثر حماسا للمشاركة في تحقيق أهدافها .

إجابة تدريب (27):

استراتيجية التركيز هي استراتيجية تركز في تحقيق أهدافها على التعامل مع قطاع جزئي من السوق وليس السوق بأكمله كما هو الحال في استراتيجية قيادة السوق في التكلفة، واستراتيجية التميز وهناك نوعان من استراتيجيات التركيز.

1. التركيز على التكاليف: وفيه تسعى المنظمة إلى الحصول على ميزة تكاليفية في السوق المستهدفة .
2. التركيز على التميز: وفيه تسعى المنظمة إلى تميز منتجاتها في السوق المستهدفة، واستراتيجية التركيز تكون أكثر فعالية عندما يمتلك المستهلكون تفضيلات ومتطلبات مميزة .

والاستراتيجيات مثل استراتيجية اختراق السوق وتطوير السوق وهي استراتيجيات على مستوى المنظمة يمكن استخدامه، أيضا كوسائل لتحقيق استراتيجيات التركيز .

6- مسرد المصطلحات:

1. **الأعراف التنظيمية Organizational Customs:**

عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية، بغض النظر عن فائدتها أو عدم فائدتها، ومن أمثلتها الالتزام بعدم تعيين أخوين في منظمة واحدة.

2. **صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation:**

تحديد المسار المناسب للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات البيئية في ضوء قوة وضعف المنشأة، وتتضمن الصياغة تحديد مهمة (رسالة) المنظمة، وتحديد الأهداف طويلة المدى، وتطوير الاستراتيجيات.

3. **رسالة المنظمة Organizational Culture:**

الغرض أو السبب في وجود المنظمة.

4. **الأهداف Objectives or Goals:**

هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل القريب أو البعيد.

5. **الأهداف طويلة المدى Long-term Objectives or Goals:**

هي النتائج المطلوب تحقيقها في فترة زمنية تتجاوز العام.

6. **الأهداف السنوية Annual Objectives or Goals:**

هي النتائج (الغايات) المطلوب تحقيقها خلال عام واحد فقط.

7. **الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives or Goals:**

هي الأهداف التي يكون تأثيرها بعيد المدى، وتشمل كل المنظمة، وتوضع عادة من قبل الإدارة العليا، وتحدث تغييراً نوعياً في المنظمة.

8. **الأهداف التكتيكية Tactical Objectives or Goals:**

وهي الأهداف المستمدة من الأهداف الاستراتيجية، وتأثيرها متوسط الأجل، وتمثل حلقة بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية، وتصنعها عادة الإدارة الوسطى.

9. **الاستراتيجية Strategy:**

هي الوسيلة أو الطريقة Mean التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها، ولابد من التمييز بين نوعين من الاستراتيجيات، هي الاستراتيجية المخططة، والاستراتيجية المتحققة.

10- الاستراتيجية المخططة والمقصودة Planned Strategy:

وهي الاستراتيجية/الاستراتيجيات الأساسية التي تضعها الإدارة وتسعى وترغب في تطبيقها، وتمثل مخرجات لعملية التخطيط.

11- الاستراتيجية/الاستراتيجيات المتحققة Realized Strategy:

وهي عبارة عن الاستراتيجيات التي تم تطبيقها فعلاً من قبل المنظمة وتتكون من:

- الاستراتيجيات المتعمدة Deliberate Strategies :

وهي عبارة عن الجزء المتحقق أو المطبق من الاستراتيجيات المقصودة أو المخططة.

- الاستراتيجيات الطارئة/المنبثقة/المتكيفة Emergent/Adaptive Strategy :

وهي الاستراتيجيات (القرارات) التي تنبع أو تفرض من الواقع وليست ناتجة عن التخطيط.

12-الاستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Strategy:

هي الاستراتيجية التي تركز على المنظمة ككل، ويتركز الاهتمام الأساسي لها في تحديد مجالات الأعمال (الأنشطة) التي يتعين على المنظمة أن تشارك فيها، وكيف ستوزع الموارد بين هذه الأنشطة (الأعمال)، والمسؤولية الكبرى في وضعها تقع على الإدارة العليا، وإطارها الزمني طويل، وذلك بهدف تعظيم ربحية المنظمة على المدى الطويل.

13-الاستراتيجية على مستوى القطاع (الأعمال) Business Unit Strategy

هي الاستراتيجية التي تركز على قطاع معين من قطاعات الأعمال، وتهتم بتحسين الموقف التنافسي للمنتجات في هذا القطاع [السيارات مثلاً]، أو في جزء من السوق [سوق متوسطي الدخل مثلاً]، ومجال عملها محدود نسبياً مقارنة بإستراتيجية المنظمة، وتطبق على وحدة أعمال مفردة أو وحدة أعمال إستراتيجية [تضم مجموعة من الأقسام].

14- الاستراتيجية على مستوى الوظيفة Functional-level Strategy:

هي تلك الاستراتيجيات التي تسعى لتحسين فعاليات الوظائف الأساسية للمنظمة، والتي تشمل التسويق، والإنتاج ... إلخ، وتتحقق فعاليات وظائف المنظمة من خلال وضع الاستراتيجيات لكل وظيفة تحقق الكفاءة، والجودة، والتحديث، والاستجابة للعملاء.

15 - استراتيجيات عدم التغير :

وفي هذه الإستراتيجية تستمر المنظمة بانتهاج نفس المسار الذي كانت تنتهجه، إلا إذا وجدت حاجة لإجراء بعض التعديلات في الأهداف بسبب التضخم.

16 - استراتيجية الربح (الحصاد) :

وتعتمد هذه الإستراتيجية على التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية، لتوفير النقدية ومواجهة ظروف مؤقتة.

17 - استراتيجية التريث :

وفيها يتم تخفيض الأهداف من مستوى النمو السريع إلى مستوى النمو بمعدل ثابت حتى تركز المنشأة على تحسين الكفاءة الإنتاجية.

18 - استراتيجيات النمو المستقر (الثابت) Stable Growth :

وفي هذا النوع من الاستراتيجيات تبقي المنظمة مستوى أهدافها كما كان عليه سابقاً.

19 - استراتيجية الحيطة والحذر :

وفي هذه الإستراتيجية تفضل المنظمة الحركة ولكن ببطء، مع الحذر والحيطة لتفادي تأثير العوامل الخارجية المعيقة لاستمرارها في اتباع إستراتيجية النمو السريع.

20 - استراتيجيات النمو Growth Strategies:

وفي هذا النوع من الاستراتيجيات ترفع المنشأة مستوى أهدافها عما كان عليه سابقاً، وتطور منتجات جديدة، وتفتح أسواقاً جديدة، وتستحدث عمليات إنتاج جديدة، وتخلق استخدامات جديدة لمنتجات قديمة.

21 - استراتيجيات التكامل Integration Strategies:

وتشمل استراتيجيات التكامل الأمامي Forward، واستراتيجيات التكامل الخلفي Backward، واستراتيجيات التكامل الأفقي Horizontal، ويشار إليها جميعاً – أحياناً – باستراتيجيات التكامل الرأسي/العمودي Vertical، وجميع هذه الاستراتيجيات تسمح للمنظمة بالسيطرة على الموزعين والموردين و / أو المنافسين.

22- استراتيجية التنويع المتمركز Concentrate Diversification:

وتعني هذه الإستراتيجية إضافة منتجات جديدة (مختلفة)، غير أن لها علاقة وارتباطاً بالمنتجات القائمة Adding new but Related Product، وقد تكون هذه العلاقة في جانب أو أكثر، منها استعمالات المستهلك للمنتج، أو منافذ التوزيع، أو المهارات الإدارية، أو تشابه المنظمات، مثل مصنع صابون الغسيل ينتج صابوناً للأجسام.

23- استراتيجية التنويع المختلط Conglomerate Diversification:

ويقصد بها إضافة منتجات جديدة ولكنها غير مرتبطة بالمنتجات الحالية / القائمة.

24- الاستراتيجيات المكثفة Intensive Strategies:

هي الاستراتيجيات التي تتطلب مجهوداً مكثفاً لتطوير الوضع التنافسي لمنتجات المنظمة وتشمل إستراتيجية اختراق السوق، وإستراتيجية تطوير السوق، واستراتيجية تطوير المنتج.

25- استراتيجية اختراق السوق Market Penetration Strategy:

وهي الاستراتيجيات التي تسعى إلى زيادة الحصة السوقية للمنتجات الحالية للشركة في السوق الحالية، وذلك من خلال القيام بمجهود تسويقي كبير.

26- استراتيجية تطوير السوق Market Development:

وهي الإستراتيجية التي تقوم على أساس تقديم المنتجات الحالية إلى أسواق جغرافية جديدة.

27- استراتيجية تطوير المنتج Product Development Strategy:

وتسعى هذه الإستراتيجية إلى زيادة المبيعات من خلال تطوير أو تعديل السلع والخدمات الحالية.

28- الاستراتيجيات الانكماشية أو الدفاعية Defensive Strategies:

وفي هذا النوع من الاستراتيجيات تخفض المنشأة مستوى أهدافها عما كان عليه سابقاً.

29.استراتيجية التكامل الأمامي Forward Integration :

ويقصد بهذه الاستراتيجية امتلاك (أو زيادة الرقابة على) أنشطة توزيع مخرجات المنظمة (سلع وخدمات)، والتعامل المباشر مع عملائها ، مثل قيام شركة البترول بفتح محطات توزيع مملوكة لها والبيع مباشرة للمستهلكين.

30. استراتيجية التكامل الخلفي Backward Integration :

ويقصد بهذه الإستراتيجية السيطرة وامتلاك نشاط توريد احتياجات المنشأة من قبل المنظمة نفسها دون اللجوء إلى الموردين، مثل قيام مصنع الغزل والنسيج بامتلاك مزارع خاصة به لزراعة القطن بدلاً من شرائه .

31. استراتيجيات التكامل الأفقي Horizontal Integration :

ويقصد بهذه الإستراتيجية قيام الشركة بامتلاك [أو زيادة السيطرة على] الشركات المنافسة ، وتمارس هذه الاستراتيجيات في المنشآت التي تعمل في صناعة واحدة ، وتأخذ هذه الإستراتيجية أشكالاً متعددة منها الاندماج والتملك.

32. الاندماج Mergers :

وهو ضم شركتين أو أكثر وتكون النتيجة تكوين شركة جديدة ، ويتم عادة بين شركات متماثلة في الحجم وبشكل ودي.

33. التملك Acquisition :

وهو شراء شركة واحتواؤها بالكامل كقسم أو كشركة تابعة للشركة المشترية ، ويحدث عادة بين شركات متفاوتة في الحجم، وقد يتم بطريقة ودية أو غير ودية.

34. استراتيجية الشراكة المؤقتة Joint-venture Strategy :

وهذه الاستراتيجية تقوم على أساس تكوين شراكة مؤقتة بين شركتين أو أكثر للاستفادة من بعض الفرص المتاحة ، وغالباً ما تشكل الشركتان أو الأكثر شركة منفصلة/مستقلة.

35. استراتيجيات التنويع Diversification Strategies :

هناك نوعان من استراتيجيات التنويع، هما إستراتيجية التنويع المتمركز، وإستراتيجية التنويع المختلط.

36.استراتيجية تقليص/تخفيض النفقات (التحول) Retrenchment Strategy:

وفي هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بإعادة تنظيم وترتيب نفسها من خلال تخفيض النفقات Costs والأصول Assets .

37.استراتيجية التخلص (التجرد) Divestiture Strategy :

وتقوم هذه الاستراتيجية على بيع قسم أو جزء من المنظمة، ويستخدم غالباً لتوفير رأس المال، أو للتخلص من الأعمال غير المربحة.

38.استراتيجية التصفية Liquidation Strategy :

ويقصد بها بيع كل أصول الشركة وإغلاق أبوابها.

39.استراتيجيات المزيج Combination :

ويقصد بها قيام المنشأة باستخدام استراتيجيتين أو أكثر في نفس الوقت.

40.استراتيجية القيادة في قلة التكلفة Low-cost Strategy :

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس إنتاج وتوصيل السلع والخدمات بسعر منخفض للمستهلكين مقارنة بالمنافسين دون المساس بالجودة والخدمات.

41.استراتيجية التميز Differentiation Strategy :

وتقوم هذه الاستراتيجية على أساس إنتاج سلعة أو خدمة تُعرف على مستوى الصناعة بأنها مميزة Unique، وهذا يعطي الشركة القدرة في فرض سعر أعلى من السعر المتوسط في الصناعة التي تنتمي إليها الشركة، ونطاق هذه الاستراتيجية السوق كاملة وليس جزءاً منها، وقد يكون التميز بالعلامة التجارية، أو خدمة المستهلك، أو الخصائص، أو التوزيع. واستراتيجية التنويع المختلط.

6- المراجع

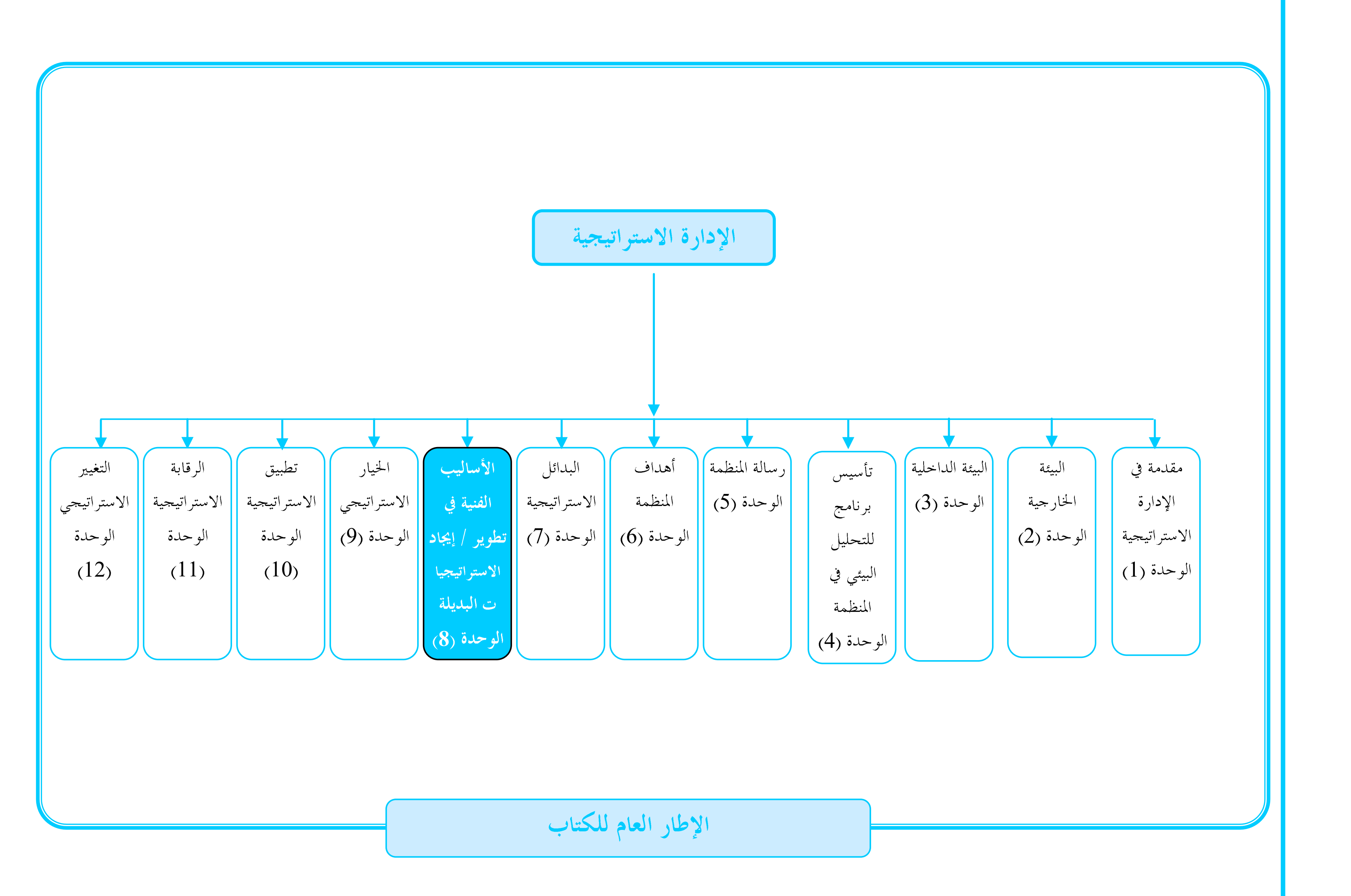
1. أحمد محمد غنيم، سياسات واستراتيجيات الإدارة، المكتبة العصرية 2004م.
2. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية: الدار الجامعية 1992م .
3. سنان غالب المرهفي، نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي، مركز ألا منين للنشر والتوزيع، 2006م



الوحـدة الثامنة

8

الأساليب الفنية في تطوير إيجاد الاستراتيجيات البديلة


الإدارة الاستراتيجية
مقدمة في الإدارة الاستراتيجية الوحدة (1)
البيئة الخارجية الوحدة (2)
البيئة الداخلية الوحدة (3)
تأسيس برنامج للتحليل البيئي في المنظمة الوحدة (4)
رسالة المنظمة الوحدة (5)
أهداف المنظمة الوحدة (6)
البدائل الاستراتيجية الوحدة (7)
الأساليب الفنية في تطوير / إيجاد الاستراتيجيات البديلة الوحدة (8)
الخيار الاستراتيجي الوحدة (9)
تطبيق الاستراتيجية الوحدة (10)
الرقابة الاستراتيجية الوحدة (11)
التغيير الاستراتيجي الوحدة (12)
الإطار العام للكتاب

محتويات الوحدة

1- المقدمـــــــــة

1.1 تمهيد :

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

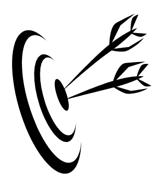
لاحظنا في الوحدة السابعة وجود العديد من الاستراتيجيات التي تم مناقشتها - وهناك الكثير من الاستراتيجيات الأخرى لم نشر إليها - والتي تُعرض أمام المدراء الاستراتيجيين في كل منظمة، غير أنه لا يمكن للمدراء الاستراتيجيين تبنّي كل هذه الاستراتيجيات، أو حتى بعضها بطريقة عشوائية وغير مدروسة، بل لابد للمدراء الاستراتيجيين أن يطوروا فقط مجموعة من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق Generating Feasible Alternative Strategies، والتي تتناسب وظروف المنظمة الداخلية والخارجية وأهدافها، ولتكون أساساً (بعد ذلك) للاختيار Choice الاستراتيجي في المرحلة التالية.

والسؤال هنا : ما هي الأساليب Techniques أو الطرق Methods التي يمكن للمنظمة أن تستخدمها لتوليد/تطوير مجموعة من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق؟.

2.1 أهداف الوحدة :

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى دراسة الوحدة الدراسية الثامنة وهي بعنوان " الأساليب الفنية في تطوير/ الاستراتيجيات البديلة ". ويتوقع منك بعد دراسة هذه الوحدة أن تكون قادراً على أن:

1. **تستوعب الأساليب المستخدمة في توليد الخيارات الإستراتيجية .**
2. **تتعرف على مصفوفة تحليل عناصر القوة والضعف وعناصر الفرص والتهديدات SWOT .**
3. **تستوعب خطوات بناء مصفوفة SWOT.**
4. **تتعرف على مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG .**



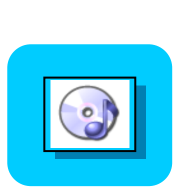
3.1 أقسام الوحدة:

تتألف هذه الوحدة من مقرر الإدارة الاستراتيجية من قسم واحد اعد من اجل تحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة، حيث يرتبط محتوى الوحدة (الأساليب الفنية في تصوير الاستراتيجيات البديلة) ارتباطا وثيقا بالأهداف الموضوعية، حيث تتناول هذه الوحدة أهم الأساليب المستخدمة في توليد الخيارات الاستراتيجية والمتمثلة في :

أ- مصفوفة تحليل .SWOT .

ب-مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية .BCG .

4.1 قراءات مساعدة:



تمثل المراجع التالية قراءات مساعدة تتعلق بالموضوعات التي تضمنتها هذه الوحدة، نرجو أن تحاول الاستفادة منها ما أمكن.

1. كتاب: الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأساليب للدكتور / محمد أحمد عوض، الدار الجامعية، 2004م ًص181. كتاب الإدارة الإستراتيجية، للدكتور / أحمد ماهر، الدار الجامعية، 2005م ص 182-183.
2. كتاب : الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين للدكتور / عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، 2003م ص181.

5.1 الوسائط التعليمية المساعدة:

عزيزي الدارس : يمكنك اقتناء سيديهات و أشرطة كاسيت مصاحبة للكتاب المقرر.

6.1 ما تحتاج إليه لدراسة الوحدة:

عزيزي الدارس، أثناء دراستك هذه الوحدة ستكون في حاجة إلى دفتر لكتابة المفاهيم الأساسية التي ترد في ثنايا الوحدة كما تحتاج إلى مسطرة وقلم وسوف تساعدك إجابتك على أسئلة التقويم الذاتي والواردة في ثنايا الوحدة على مراجعة الأجزاء الرئيسة للفصل ، أما التدريبات فإنها تمنحك فرصة لتطبيق معارفك التي تكتسبها من دراسة الوحدة .

2- الأدوات / الأساليب المستخدمة في تطوير / توليد Generating مجموعة من الاستراتيجيات البديلة القابلة / المناسبة للتطبيق :

للإجابة على السؤال المطروح في المقدمة سنتناول بتركيز بعضاً من الأساليب المستخدمة في توليد/تطوير البدائل الاستراتيجية منها :

أسلوب تحليل SWOT وأسلوب مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشائية BCG الذي يستخدم في تحديد الأنشطة التي يتعين على المنظمة الاستمرار فيها أو الخروج منها أو دخولها كما سنرى لاحقاً . وهذان الأسلوبان وغيرهما من الأساليب ترتكز في عملها على المعلومات المستقاة من مصفوفة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية - السابق دراستها - حيث يتم باستخدام هذه الأساليب مقابلة عناصر القوة والضعف الداخلية للمنظمة بعناصر الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة، للوصول إلى الخيارات الاستراتيجية القابلة للتطبيق في منظمة ما .

وفيما يلي شرح مختصر لأهم الأساليب المستخدمة في توليد الخيارات الاستراتيجية:

2 -1مصفوفة/تحليل عناصر القوة والضعف وعناصر الفرص والتهديدات SWOT Analysis :

2 -2 مصفوفة/تحليل SWOT .

مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group (BCG) .

2 -1مصفوفة/تحليل عناصر القوة والضعف وعناصر الفرص والتهديدات SWOT Analysis :

[**تحليل SWOT هو عبارة عن تحليل على مستوى المنظمة يتم من خلاله مقابلة Matching عناصر القوة Strengths والضعف Weaknesses في المنظمة مع عناصر الفرص Opportunities والتهديدات Threats الناشئة عن البيئة المحيطة ، بهدف تطوير/ توليد/ استحداث سلسلة من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق**]. ومصفوفة SWOT أداة مهمة للتحليل لأنها تساعد المدراء الاستراتيجيين على تطوير أربع مجموعات من الاستراتيجيات هي :

2-1-1- استراتيجيات القوة والفرص S.O Strategies :

[**وهنا تستخدم عناصر القوة الموجودة لدى المنظمة للاستفادة من الفرص الخارجية المتوفرة**]. وجميع المدراء يرغبون في أن تكون منظماتهم في وضع بحيث يستطيعون استخدام عناصر القوة الداخلية للاستفادة من مزايا الفرص، فإذا توفرت لدى المنظمة موارد مالية وبشرية ممتازة (قوة)، وكان الطلب على منتجات المنظمة عالياً (فرصة)، فإن أمام المنظمة هنا اتباع استراتيجيات نمو، وزيادة إنتاجها.

2-1-2- استراتيجيات الفرص والضعف O.W. Strategies :

[**تهدف استراتيجيات الفرص والضعف إلى تجاوز (تطوير) عناصر الضعف من خلال الاستفادة من الفرص الخارجية**]، وأحياناً توجد فرص خارجية ولكن عناصر الضعف الداخلية تمنع من استغلال هذه الفرص، فقد يكون هناك طلب عالٍ على أجهزة إلكترونية معينة (فرص)، ولكن بعض صناع هذه الأجهزة لا يمتلكون الخبرة والتكنولوجيا لإنتاج هذه الأجهزة (ضعف) وإحدى استراتيجيات الفرص والضعف O.W. Strategies لحل هذه المشكلة قد تكون بامتلاك هذه التكنولوجيا من خلال: إما توظيف أفراد مدربين يمتلكون القدرات الفنية المطلوبة، أو الدخول في شراكة مع شركة تمتلك القدرات التكنولوجية في هذا المجال.

2-1-3- استراتيجيات القوة والتهديدات S.T. Strategies :

[وهنا تُستخدم عناصر القوة التي تمتلكها المنظمة لتجنب أو للتخفيف من تأثير التهديدات الخارجية]، فمثلاً امتلاك الشركة للقوة والخبرة في جانب البحث والتطوير [عنصر قوة]، ووجود تهديد خارجي بسبب انخفاض الطلب على المنتجات الحالية للشركة التي توزعها لقطاع الشباب، فإن المنظمة تستخدم - هنا -عنصر القوة المتمثل في امتلاكها الخبرة في مجال البحث والتطوير، وذلك لتطوير منتجات جديدة للشباب والكبار لحل مشكلة انخفاض الطلب على منتجاتها الحالية.

2-1-4- استراتيجيات الضعف والتهديد W.T. Strategies :

[وهي استراتيجيات دفاعية توضع للتخفيف من عناصر الضعف الداخلية وتفادي التهديدات الخارجية]، وأي منظمة تواجه تهديدات خارجية كبيرة مثل النقص الحاد في طلب منتجاتها، وضعفاً من الداخل مثل النقص في الموارد المالية والمادية، فإنها تكون في وضع خطر، ومثل هذه المنظمة قد تكافح من أجل البقاء في سوق العمل من خلال مجموعة من الاستراتيجيات مثل استراتيجيات الاندماج، وتخفيض التكاليف.

هذا وتتكون مصفوفة SWOT من 9 خلايا Cells، أربع منها خلايا لعناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات الهامة، وأربع منها خلايا للاستراتيجيات المطورة، وخلية واحدة تترك فارغة Blank، أو يكتب فيها تعبير العناصر الداخلية والخارجية، والخلايا الأربع الخاصة بالاستراتيجيات المطورة [SO, OW, ST, WT] تطوَّر بعد مقارنة عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات الموجودة في الخلايا الأخرى في المصفوفة.

وهناك ثمان خطوات لبناء مصفوفة SWOT :

- تسجيل [كتابة] الفرص المهمة التي تقابل المنظمة من واقع مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية.
- تسجيل [كتابة] التهديدات المهمة التي تواجهها المنظمة من واقع مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية.
- تسجيل [كتابة] عناصر القوة التي تتمتع بها المنظمة من واقع مصفوفة تقييم عناصر البيئة الداخلية.
- تسجيل [كتابة] عناصر الضعف التي تعاني منها المنظمة من واقع مصفوفة تقييم عناصر البيئة الداخلية.
- مقارنة عناصر القوة مع عناصر الفرص، وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة [مع الرموز والأرقام] S_1O_2 في الخلية المناسبة.

- مقارنة عناصر الضعف مع عناصر الفرص، وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة [مع الرموز والأرقام] W_2O_1 في الخلية المناسبة.
- مقارنة عناصر القوة مع عناصر التهديدات، وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة [مع الرموز والأرقام] S_2T_2 في الخلية المناسبة.
- مقارنة عناصر الضعف مع عناصر التهديدات، وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة [مع الرموز والأرقام] W_2T_2 في الخلية المناسبة. والجدول (8-1) يلخص مصفوفة SWOT .

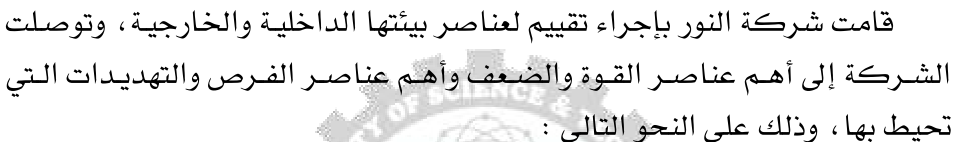
[هذا والهدف - كما قلنا - من عملية المقابلة [تحليل SWOT] هو توليد/إيجاد Generate مجموعة من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق Feasible Alternative Strategies **وليس اختيار Select أو تحديد Determine أي الاستراتيجيات أفضل The Best Strategies لأن عملية الاختيار ستتم في مرحلة لاحقة (مرحلة الخيار الاستراتيجي)**]، وهنا يجب ملاحظة أن جميع الاستراتيجيات التي طورت في مصفوفة SWOT ليس من الضروري أن تختار للتطبيق

جدول (8-1) : يلخص مصفوفة SWOT

العناصر الداخلية / العناصر الخارجية	**القوة S :** 1- 2- 3- 4- 5-	**الضعف W :** 1- 2- 3- 4- 5-
الفرص O : 1- 2- 3- 4- 5-	**استراتيجيات القوة والفرص Strategies :** S_1O_2 تستخدم عناصر القوة للحصول على مزايا الفرص	**استراتيجيات الضعف والفرص Strategies :** W_2O_1 تجاوز الضعف من خلال الاستفادة من الفرص

التهديدات T:	استراتيجيات القوة والتهديدات Strategies: S_2T_2	استراتيجية الضعف والتهديدات Strategies: W_2T_2
1-	تستخدم عناصر القوة	التقليل من الضعف
2-	لتجنب أو للتخفيض من	وتجنب التهديدات
3-	التهديدات	
4-		
5-		

مثال توضيحي (8-1) :



قامت شركة النور بإجراء تقييم لعناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وتوصلت الشركة إلى أهم عناصر القوة والضعف وأهم عناصر الفرص والتهديدات التي تحيط بها، وذلك على النحو التالي :

الفرص (O) :

1- حرية التجارة بين اليمن ودول الجوار. 2- الاستقرار السياسي في البلد. 3- الدخل المتاح للإنفاق يزداد بنسبة 2 ٪ سنوياً. 4- المستهلكون يمتلكون رغبة عالية لشراء منتجات الشركة. 5- التكنولوجيا الحديثة في الشركة تُقصِّر دورة حياة إنتاج المنتج.

التهديدات (T) :

1-ضعف التبادل التجاري مع بعض الدول. 2- قيام بعض الدول التي تصدر إليها الشركة منتجاتها بوضع رسوم جمركية إضافية. 3- إحدى الدول التي تمثل سوقاً كبيراً للشركة غير مستقرة سياسياً. 4- انخفاض دعم الحكومة للصناعة التي تنتمي إليها الشركة. 5- ارتفاع معدل البطالة.

عناصر القوة (S) :

1- نسبة السيولة الموجودة لدى الشركة ارتفع إلى 2.52 ٪. 2- هامش الربح ارتفع إلى 6.94 ٪ . 3- معنويات العاملين مرتفعة. 4- وجود معدات إنتاج جديدة

5- الحصة السوقية للشركة زادت إلى 24 ٪.

عناصر الضعف (W) :

1- مشاكل قانونية مع الغير، 2- طاقة المصنع انخفضت إلى 74 ٪ ، 3- الافتقار لنظام الإدارة الاستراتيجية، 4- لم تتجاوز نفقات البحث والتطوير الـ 31 ٪ من النسبة المطلوبة.، 5- الحوافز الممنوحة للوسطاء غير فعالة.



المطلوب : باستخدام مصفوفة SWOT تحديد / توليد / إيجاد استراتيجيات بديلة قابلة للتطبيق لتكون أساساً للمرحلة التالية وهي مرحلة الاختيار الاستراتيجي.

إرشادات الحل :

1. ارسم مصفوفة مكونة من 9 خلايا .
2. التزم بالخطوات المحددة لبناء المصفوفة والمتمثلة بالنقاط الثمان المبينة في الصفحتين السابقتين.
3. تنفيذ الحل كما يلي :

العناصر الداخلية / **العناصر** الخارجية	**القوة S :**	**الضعف W :**
	1. السيولة الموجودة لدى الشركة ارتفعت إلى 5.52٪ 2. هامش الربح ارتفع إلى 6.94٪ 3. معنويات العاملين مرتفعة. 4. وجود معدات إنتاج جديدة. 5. الحصة السوقية للشركة زادت إلى 24 ٪ .	1. مشاكل قانونية مع الغير . 2. طاقة المصنع انخفضت إلى74٪ 3. الافتقار لنظام الإدارة الاستراتيجية . 4. لم تتجاوز نفقات R&D 31 ٪ من النسبة المطلوبة. 5. الحوافز الممنوحة للوسطاء غير فعالة.
الفرص O : 1. حرية التجارة بين اليمن ودول الجوار. 2. الاستقرار السياسي في البلد. 3. الدخل المتاح للإنفاق يزداد بنسبة 2 ٪ سنوياً. 4. المستهلكون يمتلكون رغبة عالية لشراء منتجات الشركة. 5. التكنولوجيا الحديثة	**استراتيجيات الفرص والقوة SO :** 1. إضافة خطوط إنتاجية جديدة $O_{1,2,3,4}$ $S_{1,2,3,4,5}$ 2. تكوين شركة توزيع في شرق أفريقيا $S_{1,2,3,4}$ $O_{1,4}$ 3. تكوين شركة مشتركة لتوزيع منتجات الشركة في جميع دول الجوار $O_{1,4}$ $S_{1,2,3,4}$	**استراتيجيات الضعف والفرص WO :** 1. تشكيل شركة جديدة بالمشاركة لتوزيع منتجات الشركة $O_{1,2}$ W_5 2. إضافة خطوط إنتاج جديدة W_2 $O_{1,2,3,4}$

التهديدات	استراتيجيات القوة والتهديدات	استراتيجية الضعف والتهديدات
في الشركة تقصر دورة حياة إنتاج المنتج.		
التهديدات T : 1. ضعف التبادل التجاري مع بعض الدول. 2. قيام بعض الدول التي تصدر إليها الشركة منتجاتها برفع رسومها الجمركية. 3. إحدى الدول التي تمثل سوقاً كبيراً للشركة غير مستقرة سياسياً. 4. انخفاض دعم الحكومة للصناعة التي تنتمي إليها الشركة. 5. ارتفاع معدل البطالة.	**استراتيجيات القوة والتهديدات ST :** 1. البحث عن أسواق جديدة لمنتجات الشركة في الخارج والداخل $S_{1,2,3,4,5}$ $T_{1,2,4}$ 2. تطوير منتجات جديدة منافسة سوقياً $S_{1,2,3,4,5}$ $T_{1,2,3,4}$	**استراتيجية الضعف والتهديدات WT :** 1. إغلاق العمليات والأقسام غير المربحة $W_{3,4}$ $T_{1,2,3,4}$

2 -2- مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية : Boston Consulting Grou

[مصفوفة مجموعة بوسطن (BCG Matrix) أسلوب أو أداة من أدوات التحليل يستخدم على مستوى المنظمة لتحديد مجموعة الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق، ويستخدم على مستوى الأعمال/القطاع لتحديد الأنشطة التي يمكن للشركة الاستمرار فيها أو الخروج منها أو دخولها].

ويعتمد نموذج بوسطن في التحليل على عنصرين أساسين هما :

2-2-1- الحصة السوقية النسبية Relative Market-share :

[وهي عبارة عن نسبة ما تمتلكه الشركة (أو القسم) من الحصة السوقية في صناعة معينة مقارنة بما يمتلكه أكبر منافس في هذه الصناعة]، [أي أنها نسبة من حصة أكبر شركة منافسة] هل هي نسبة منخفضة أم نسبة عالية؟ فإذا كانت الشركة المعنية أو وحدة الأعمال الاستراتيجية فيها تمتلك 10 ٪ من الحصة السوقية، بينما يستحوذ أكبر منافس لها على 30 ٪ من الحصة السوقية، فتكون الحصة النسبية للشركة أو لوحدة العمل الاستراتيجية فيها من أسهم السوق هو

10 ÷ 30 أو 33.33 ٪ تقريباً، ويمكن اعتبار أي وحدة عمل/أو شركة رائدة للسوق في مجال صناعتها إذا كانت تستحوذ على حصة نسبية من السوق تزيد عن (1) فمثلاً إذا كانت وحدة العمل الاستراتيجية (ص) تستحوذ على نصيب من السوق تقدر بـ 40 ٪، بينما يستأثر أكبر منافسيها على 10 ٪ عندئذ نقول أن الحصة السوقية للوحدة (ص) من السوق هو 0.4 ÷ 0.1 = 4، وطبقاً لمجموعة بوسطن فإن الحصة السوقية للشركة تمنح الشركة ميزة تكاليفية تتحقق من الحجم الاقتصادي ومؤشرات الخبرة.

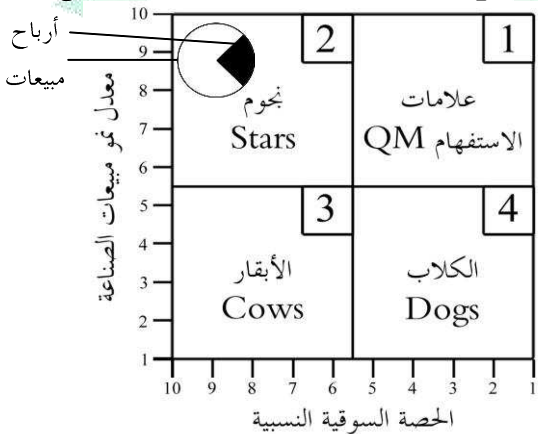
2-2-2-معدل نمو مبيعات الصناعة Industry Growth Rate :

ويجري تحديد معدل النمو في مبيعات الصناعة وفقاً للمعدلات الوسطية لمعدلات النمو الاقتصادي بصورة عامة ويكون عالياً أو منخفضاً.

وتتم عملية تحليل محفظة أنشطة الشركة باستخدام مصفوفة BCG وفقاً للخطوات التالية :

1. تحديد الحصة السوقية النسبية.
2. تحديد معدل مبيعات الصناعة.
3. دمج الخطوتين السابقين في شكل واحد كما هو واضح في الشكل (8-1)
4. التعبير عن كل نشاط أو عمل بشكل واضح : حيث يتم رسم الدائرة في المكان المناسب، وحجم الدائرة يعكس حجم المبيعات الخاصة بالنشاط (القسم) بالنسبة للحجم الإجمالي لمبيعات الشركة كلها، والجزء المظلل في الدائرة يشير إلى نسبة الأرباح التي تحققت من هذا القسم.

وتنقسم مصفوفة بوسطن إلى أربع خلايا هي المربع الأول علامات الاستفهام، والمربع الثاني النجوم، والمربع الثالث الأبقار المدرة للنقدية، والمربع الرابع الكلاب.



الشكل (8–1) : مصفوفة مجموعة بوسطن

1. **علامات الاستفهام [حصة سوقية منخفضة، ومعدلات نمو مرتفعة] : Question Marks**

الأقسام [المنتجات/الأنشطة] التي تقع في هذا المربع تمتلك حصة سوقية منخفضة، ولكنها تنافس في صناعة عالية النمو .. وبشكل عام فإن حاجة هذه [الأقسام] للنقدية عالية بينما توليدها للنقدية منخفضة، وهذه الأعمال تسمى بعلامات الاستفهام، لأن على المنظمة أن تقرر ما إذا كان عليها تقوية هذه الأعمال وتحويلها إلى نجوم Stars وضخ الأموال إليها لتقويتها من خلال تبني استراتيجيات مكثفة مثل اختراق السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج، أو تقوم ببيع هذه الأنشطة.

2. النجوم [حصة سوقية عالية، ونمو عالٍ لمبيعات الصناعة] **Stars** :

الأقسام [المنتجات/الأنشطة] التي تقع في هذا المربع تتمتع بحصة سوقية عالية، ومعدل نمو عالٍ لمبيعات الصناعة، وبالتالي فإنها تنتج فرصاً لتحقيق أرباحٍ كبيرة على المدى الطويل، فضلاً عن فرص عالية للنمو، وعلى هذه الأقسام أن تقوم باستثمارات كبيرة للمحافظة على أو تقوية وضعها القائم، والاستراتيجيات المطلوبة لمثل هذه الأقسام تشمل التكامل الأمامي والخلفي والأفقي، اختراق السوق، تطوير السوق، وتطوير المنتج.

3. الأبقار المدرة للنقدية [حصة سوقية مرتفعة، معدل نمو منخفض] **: The Cash Cows**

الأقسام [المنتجات/ الأنشطة/ الأعمال] التي تقع في هذا المربع تمتلك حصة سوقية عالية ولكنها تنافس في سوق معدل نموه منخفض، وسميت هذه الأنشطة بتسمية الأبقار المدرة للنقود لأنها تولد Generate نقدية أكثر من احتياجاتها، فهي دائماً مدرة Milked، وكثير من الأبقار المدرة حالياً هي عبارة عن نجوم الأمس، ويجب إدارة هذه الأقسام بطريقة تجعلها تحافظ على وضعها أكبر فترة ممكنة، والاستراتيجيات المفضلة للأنشطة الواقعة في هذا المربع هي تطوير المنتج أو التنويع المتمركز، ومع ذلك وفي حالة أن تصبح الأبقار المدرة ضعيفة فإن استراتيجيات تخفيض النفقات Retrenchment أو التخلص من بعض المنتجات [غير المربحة] يكون هو الأفضل.

4. الكلاب [حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض] **Dogs** :

الأقسام [المنتجات/الأنشطة/الأعمال] التي تقع في هذا المربع تمتلك حصة سوقية منخفضة وتنافس في سوق صناعية معدل نموها منخفض جداً، وسميت

كلاباً بسبب ضعف وضعها الداخلي والخارجي، وينظر إليها على أساس أنها تقدم منافع قليلة للشركة ولا تدر تدفقاً كثيراً من النقدية، وتتطلب استثمارات كبيرة للحفاظ على نصيبها المتدني في السوق، وهذه الأعمال الموجودة في هذا المربع يتم عادة تصفيتها Liquidated أو تخفيض النفقات التي تنفق عليها، لأن كثيراً من المنتجات [الكلاب] تُرد إليها عافيتها بعد تخفيض تكاليفها وتحسين أصولها لتصبح أقساماً ربحية قابلة للبقاء.

والفوائد [الأهداف] الأساسية لمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG هي :

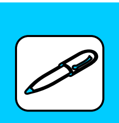
- جذب الانتباه للأقسام المدرة للنقدية والأقسام المحتاجة لهذه النقدية.
- التعرف على أن أقسام أي منظمة تتطور مع مرور الوقت، فالكلاب تصبح علامات استفهام، وعلامات الاستفهام تصبح نجوماً، والنجوم تصبح أبقاراً مدرة للنقدية والأبقار المدرة تصبح كلاباً في حركة منتظمة، وبتكرار أقل قد يحد ث العكس، أي تصبح النجوم علامات استفهام، وعلامات الاستفهام تصبح كلاباً والكلاب تصبح أبقاراً تدر نقدية والأبقار النقدية تصبح نجوماً، وفي بعض المنظمات لا توجد حركة دائرية.
- إن الفوائض النقدية الناشئة عن الأبقار المدرة للنقدية يجب استخدامها لدعم وتطوير علامات الاستفهام المختارة والنجوم . والهدف طويل المدى هنا هو تقوية مركز النجوم وتحويل علامات الاستفهام المميزة إلى نجوم.
- يجب التخلص من علامات الاستفهام التي تتسم بالتوقعات والاحتمالات الضعيفة، وذلك لخفض الطلب على الموارد النقدية للشركة .
- يتعين على الشركة الخروج من الأنشطة التي تمثل فيها الكلاب وحدة الأعمال الاستراتيجية .
- إذا ما افتقرت الشركة إلى الأبقار المدرة للنقدية أو علامات الاستفهام، فإنه يتعين عليها النظر أو الاتجاه نحو استراتيجيات الاكتساب والتجرد، من أجل بناء محفظة وأنشطة أكثر توازناً.
- على المنظمة أن تمتلك محفظة أعمال [مجموعة أعمال وأنشطة] فيها ما يكفي من النجوم وعلامات الاستفهام، من أجل ضمان نمو صحيح ومعدل جيد من الأرباح وما يكفي من الأبقار المدرة للنقدية لدعم الاحتياجات الاستثمارية المتعلقة بالنجوم وعلامات الاستفهام.

ومصفوفة BCG كأي أداة من أدوات التحليل لها حدودها [عيوبها]، فمثلاً النظر إلى الأعمال إما أنها نجوم أو أبقار أو كلاب أو علامات استفهام فيه تبسيط للأمور، فكثير من الأعمال تقع في منتصف مصفوفة BCG، وبالتالي يصعب

تصنيفها، كما أن المصفوفة لا تأخذ في عين الاعتبار عوامل أخرى مثل حجم السوق والمزايا التنافسية.

هذا وبالإضافة إلى هذين الأسلوبين المستخدمين في تطوير الاستراتيجيات واختيار الأعمال فإن هناك أساليب أخرى تستخدم نفس المبدأ في التحليل منها :

- مصفوفة جنرال إليكتريك ذات الخانات التسع للاختيار بين الاستراتيجيات والأعمال.
- ومصفوفة تطور السلع / السوق ذات الخانات الخمس عشر [مصفوفة Hofey]



تدريب (28)

اشرح مصفوفة تحليل عناصر القوة والضعف وعناصر الفرص والتهديدات.



تدريب (29)

على ماذا يعتمد نموذج بوسطن في التحليل ؟

؟

أسئلة التقويم الذاتي (14)

1. ما أهم الأساليب المستخدمة في توليد الخيارات الإستراتيجية ؟
2. تعتبر مصفوفة SWOT أداة مهمة للتحليل لأنها تساعد المدراء الاستراتيجيين على تطوير أربع مجموعات من الاستراتيجيات اذكر هذه المجموعات .
3. اشرح مجموعة بوسطن الاستشارية.
4. هناك ثمان خطوات لبناء مصفوفة SWOT اذكر هذه الخطوات.

3- الخلاصة:

ركزت هذه الوحدة على الأساليب المستخدمة في تطوير مجموعة من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق ، حيث تم استعراض أهم الأساليب المستخدمة في توليد الخيارات الإستراتيجية والمتمثلة في :

أ- مصفوفة / تحليل SWOT وهو عبارة عن تحليل على مستوى المنظمة يتم من خلاله مقابلة عناصر القوة وعناصر الضعف في المنظمة مع عناصر الفرص وعناصر التهديدات الناشئة في البيئة المحيطة بهدف تطوير سلسلة من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق .

ب- مصفوفة / مجموعة بوسطن BCG وهي عبارة عن أسلوب من أساليب التحليل يستخدم على مستوى المنظمة لتحديد مجموعة الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق ، وتستخدم عل مستوى الأعمال لتحديد الأنشطة التي يمكن للشركة الاستمرار فيها أو الخروج منها أو دخولها .

وأخيرا تم التطرق إلى خطوات بناء مصفوفة SWOT مع استعراض أمثلة توضيحية تطبيقية .

4- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التاسعة :

بعد أن انتهينا من دراسة الأساليب الفنية في تطوير الاستراتيجيات البديلة في الوحدة السابقة .

سنتناول في هذه الوحدة الخيار الاستراتيجي ، حيث سنتعرض لمفهوم الخيار الاستراتيجي، والعوامل المؤثرة في عملية الاختيار الاستراتيجي .

5- إجابات التدريبات :

إجابة تدريب (28):

مصفوفة SWOT أداة مهمة للتحليل لأنها تساعد المدراء الاستراتيجيين على تطوير أربع مجموعات هي :

1. استراتيجيات القوة والفرص : وهنا تستخدم عناصر القوة الموجودة لدى المنظمة للاستفادة من الفرص الخارجية المتوفرة .
2. استراتيجيات الفرص والضعف : تهدف هذه الإستراتيجيات إلى تجاوز عناصر الضعف من خلال الاستفادة من الفرص الخارجية .
3. استراتيجيات القوة والتهديدات : هنا تستخدم عناصر القوة التي تمتلكها المنظمة للتخفيف من تأثير التهديدات الخارجية.
4. استراتيجيات الضعف والتهديدات : وهي استراتيجيات دفاعية توضع للتخفيف من عناصر الضعف الداخلية وتفادي التهديدات الخارجية .

إجابة تدريب (29):

يعتمد نموذج بوسطن في التحليل على عنصرين أساسيين هما :

1. الحصة السوقية النسبية :

وهي عبارة عن نسبة ما تمتلكه الشركة(أو القسم) من الحصة السوقية في صناعة معينة مقارنة بما يمتلكه أكبر منافس في هذه الصناعة (أي أنها نسبة من حصة أكبر شركة منافسة).

2. معدل نمو مبيعات الصناعة:

ويجري تحديد معدل النمو في مبيعات الصناعة وفقا للمعدلات الوسطية لمعدلات النمو الاقتصادي بصورة عامة ويكون عاليا أو منخفضا.

6-مسرد المصطلحات

1. **الفرص (O) : Opportunities**
وجود أوضاع ومجالات مشجعة في المحيط الخارجي للمنظمة ، يمكن للمنظمة الاستفادة منها إذا أحسنت استغلالها.

2. **التهديدات (T) : Threats**
وجود مشاكل وأوضاع مضطربة وغير مناسبة في المحيط الخارجي للمنظمة تهدد المنظمة.

3. **القوة (S) : Strengths**
امتلاك المنشأة لميزات معينة تجعلها تستطيع أن تنافس بها المنظمات الأخرى، وتحقق مزايا تنافسية عليها.

4. **الضعف (W) : Weakness**
وجود جوانب ضعف معينة في المنظمة تحد من قدرتها على المنافسة.

5. **البيئة الداخلية : Internal Environment**
يقصد بها كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها، وتشمل الهيكل التنظيمي، وموارد المنظمة وثقافتها.

6. **المسؤولية الاجتماعية : Social Responsibility**
هي أن تأخذ المنظمة مصالح الغير في الاعتبار عند صناعتها لقراراتها (استراتيجياتها) ، سواءً كان الغير داخل المنظمة أو خارجها.

7. **الميزة التنافسية : Competitive Advantage**
يقصد بالميزة التنافسية - هنا - استحواذ الشركة على معدل ربح أعلى من المتوسط السائد في الصناعة التي تنتمي إليها، وعندما تكون الشركة قادرة على الحفاظ على معدل الربح العالي لعدد من السنوات فإن هذه الميزة تعتبر ميزة راسخة.

8. **الكفاءة : Efficiency**
هي الاستخدام الأمثل (الاقتصادي) للموارد لإنتاج مخرجات معينة ، وتقاس بمقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وتساوي = المخرجات ÷ المدخلات .

9. **الجودة : Quality**
ترى إدارة الإنتاج أن الجودة هي مطابقة الإنتاج للتصميم. وترى إدارة التسويق أن الجودة هي تلبية حاجات ورغبات المستهلك. وبشكل عام يمكن القول إن الجودة هي مطابقة المنتج للمواصفات وتحقيقها لرغبات المستهلكين.

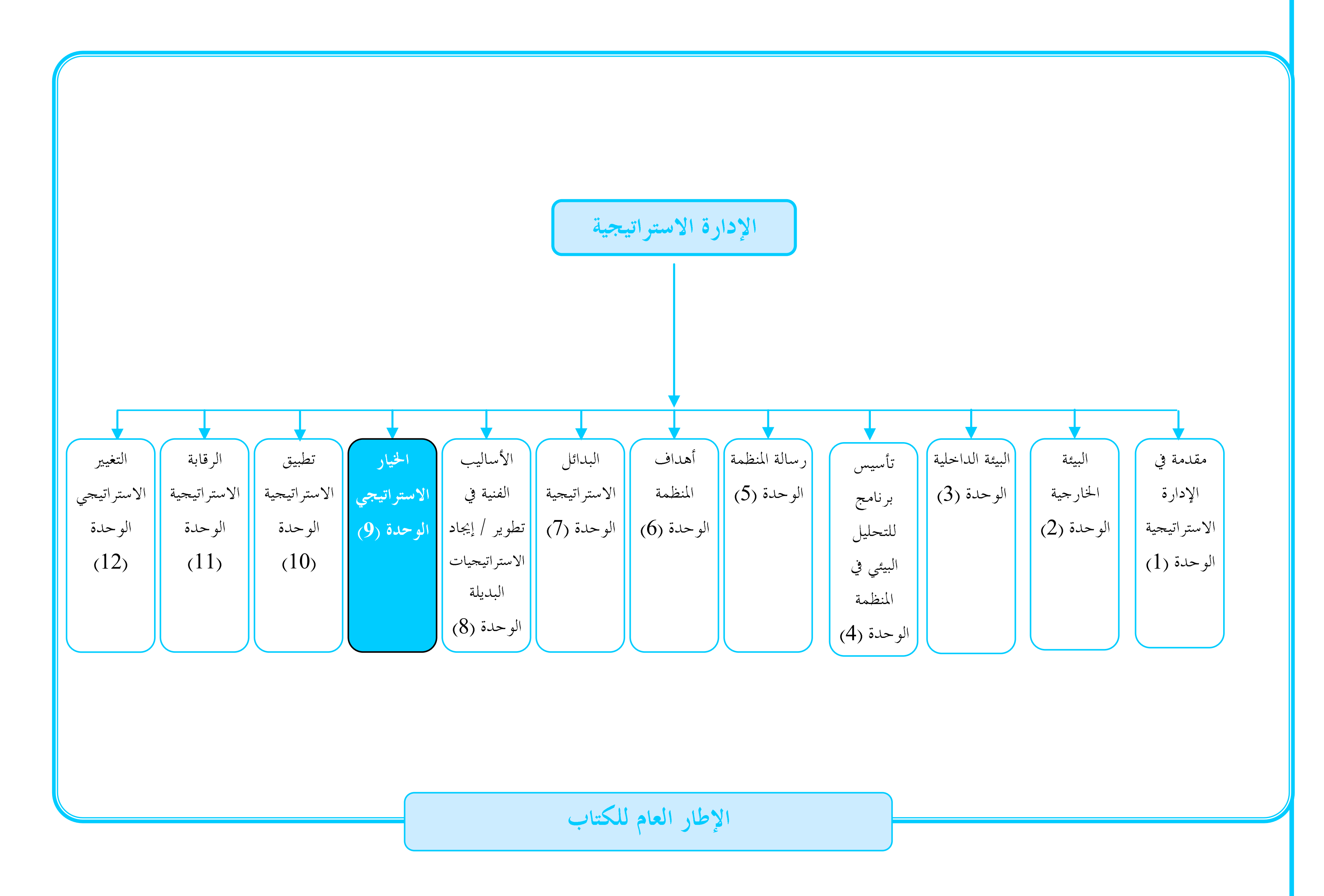
1. محمد أحمد عوض، الأصول والأسس العلمية: الدار الجامعية، 2004م.
2. أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، 2005م.
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، 2003م



الوحـدة التاسعة

9

الخيار الاستراتيجي


الإدارة الاستراتيجية
مقدمة في الإدارة الاستراتيجية الوحدة (1)
البيئة الخارجية الوحدة (2)
البيئة الداخلية الوحدة (3)
تأسيس برنامج للتحليل البيئي في المنظمة الوحدة (4)
رسالة المنظمة الوحدة (5)
أهداف المنظمة الوحدة (6)
البدائل الاستراتيجية الوحدة (7)
الأساليب الفنية في تطوير / إيجاد الاستراتيجيات البديلة الوحدة (8)
الخيار الاستراتيجي الوحدة (9)
تطبيق الاستراتيجية الوحدة (10)
الرقابة الاستراتيجية الوحدة (11)
التغيير الاستراتيجي الوحدة (12)
الإطار العام للكتاب

محتويات الوحدة

1- المقدمة

1.1 تمهيد :

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

يأخذ الإطار الشامل لصياغة الاستراتيجية **ثلاث مراحل أساسية** هي :

المرحلة الأولى : التعرف وتقييم عناصر القوة والضعف في وظائف المنظمة والقضايا المرتبطة بها، للاستفادة من عناصر القوة ومعالجة عناصر الضعف، وجمع وتحليل وتقييم المعلومات البيئية الخارجية ذات العلاقة، لتحديد الفرص التي يمكن الاستفادة منها أو التهديدات التي يمكن تجنبها أو التخفيف منها من قبل المنظمة، وتستخدم في هذه المرحلة مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية EFE Matrix، ومصفوفة تقييم عناصر العينة الداخلة IFE Matrix، ومصفوفة المنافسين Competitive Profile Matrix (CPM)، التي سبق لنا دراستها في الوحدة الرابعة، إضافة إلى عوامل نوعية أخرى مثل تقديرات الإدارة ... وتسمى هذه المرحلة بمرحلة إدخال المعلومات Input Stage، وتعتبر هذه المرحلة أساساً للمرحلة الثانية.

المرحلة الثانية : وتعتمد على مدخلات المرحلة الأولى [دراسة وتقييم البيئتين الداخلية والخارجية]، وفيها يتم توليد واستحداث مجموعة من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق Generating Feasible Alternative Strategies، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الفنية مثل تحليل SWOT ومصفوفة BCG ... إلخ، إضافة إلى عوامل نوعية أخرى. وتسمى هذه المرحلة بمرحلة المقابلة Matching-stage، حيث يتم فيها مقابلة عناصر القوة والضعف المستمدة من مصفوفة IFE بعناصر الفرص والتهديدات الخارجية والمستمدة من مصفوفتي EFE و CPM، للوصول إلى الخيارات الاستراتيجية القابلة للتطبيق في المنظمة، وتعتبر هذه المرحلة أساساً للمرحلة الثالثة.

المرحلة الثالثة : وهي مرحلة القرار والاختيار النهائي للاستراتيجيات، فبعد أن يتم التعرف وتقييم الوضع البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، وبعد أن تم توليد مجموعة من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق، سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى القطاع، نكون بذلك قد توصلنا إلى تصور عن شكل استراتيجيات الشركة يساعدنا على القيام بإجراء تصفية ومراجعة نهائية للبدائل الاستراتيجية

التي تم التوصل إليها في المرحلة الثانية، وذلك للوصول إلى التوليفة المثالية للاستراتيجيات، وتسمى هذه المرحلة بمرحلة القرار Decision Stage أو مرحلة الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice التي سنناقشها بقية هذه الوحدة .

2.1 أهداف الوحدة :



عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى دراسة الوحدة الدراسية التاسعة وهي بعنوان " الخيار الإستراتيجي". ويتوقع منك بعد دراسة هذه الوحدة أن تكون قادراً على أن:

1. **تتعرف على مفهوم الخيار الاستراتيجي .**
2. **تستوعب العوامل المؤثرة في عملية الاختيار الاستراتيجي .**
3. **تتبع خطوات بناء مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي QSPM**
4. **تدرك أهمية ضرب الأمثلة التوضيحية لاختيار الاستراتيجية المناسبة .**

3.1 أقسام الوحدة:

تتألف هذه الوحدة من مقرر، الإدارة الاستراتيجية من قسم واحد أعد من أجل تحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة، حيث يرتبط محتوى الوحدة (الخيار الاستراتيجي) ارتباطا وثيقا بالأهداف الموضوعة، حيث سنتناول الخيار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة في عملية الاختيار الاستراتيجي، وكذا خطوات بناء مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي QSPM.

4.1: قراءات مساعدة:

تمثل المراجع التالية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات التي تضمنتها هذه الوحدة، نرجو أن تحاول الاستفادة منها ما أمكن:

1. كتاب : الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين للدكتور/عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،2003م ، 163 .
2. كتاب : خبراء بميك ، منهج الإدارة العليا ، التخطيط لفريق الإدارة العليا ، مركز الخبرات المهنية ، 2004م ص35 . كتاب: الإدارة الاستراتيجية ، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس للدكتور / نبيل محمد مرسي ، دار الجامعة الجديدة للنشر ن2003م ص281.



5.1 الوسائط التعليمية المساندة:

عزيزي الدارس : يمكنك اقتناء سيديهات و أشرطة كاسيت مصاحبة للكتاب المقرر.

6.1 ما تحتاج إليه لدراسة الوحدة:

عزيزي الدارس، أثناء دراستك هذه الوحدة ستكون في حاجة إلى دفتر لكتابة المفاهيم الأساسية التي ترد في ثنايا الوحدة كما تحتاج إلى مسطرة وقلم وسوف تساعدك إجابتك على أسلة التقويم الذاتي والواردة في ثنايا الوحدة على مراجعة الأجزاء الرئيسة للوحدة ، أما التدريبات فإنها تمنحك فرصة لتطبيق معارفك التي تكتسبها من دراسة الوحدة .

2- الخيار الاستراتيجي Strategies Choice :

ويقصد بالخيار الاستراتيجي **[عملية اختيار بديل [أو أكثر] من بين البدائل الاستراتيجية التي تم استحداثها أو توليدها باستخدام أدوات التحليل التي تشمل مصفوفة SWOT ومصفوفة BCG ... إلخ، آخذين في الاعتبار أيضاً بعض المعايير النوعية مع مراعاة أن يحقق كل بديل الأهداف المقصودة].**

2 -1 العوامل المؤثرة في عملية الاختيار الاستراتيجي
Factors Influences the Strategic Choice :

هناك مجموعتان من المعايير التي تساعد المدراء الاستراتيجيين على الاختيار الاستراتيجي، المجموعة الأولى وتشمل المعايير النوعية، والمجموعة الثانية وتشمل المعايير الكمية، وسنتناول فيما يلي هاتين المجموعتين بشيء من التفصيل :

2 -1 -1 المعايير النوعية Qualitative Factors :

هناك معايير/عوامل نوعية عدة تلعب دوراً رئيسياً في عملية الاختيار الاستراتيجي، ومن هذه المعايير أو العوامل :

وفيما يلي توضيح موجز لكل عنصر من هذه العناصر :

1. **موقف المدراء الاستراتيجيين من المخاطر.**

التعريف الشائع للمخاطر Risks هو احتمال حدوث خسائر Losses أو أضرار Damages. وموقف المدراء تجاه المخاطر يختلف، فهناك بعض المدراء الذين يتقبلون المخاطر Risks-taker وآخرون يكرهون المخاطر Risk-Avoider. والمدراء الذين يتقبلون المخاطر يتبنون استراتيجيات هجومية Offensive Strategies مثل استراتيجيات التكامل الأمامي، الخلفي، والأفقي، والمدراء الذين يكرهون المخاطر يتبنون استراتيجيات دفاعية Defensive Strategies مثل استراتيجيات تقليص النفقات، واستراتيجية التخلص والتصفية. والكثير من المنظمات تحاول الموازنة بين الموقفين. وباختصار فإن موقف الإدارة من المخاطر يقلل أو يوسع عدد البدائل الاستراتيجية التي تؤخذ في الاعتبار، فكلما زاد الخوف من المخاطر كلما قلت عدد الخيارات الاستراتيجية

التي تؤخذ في الاعتبار، بسبب استبعاد بعض الخيارات ذات المخاطر الكبيرة والعكس بالعكس صحيح.

2. احتياجات وقوة كبار المدراء :

قد لا يتم اختيار استراتيجية معينة مهما كانت مغرية إذا كانت تتعارض مع احتياجات ورغبات كبار المدراء، كذلك فإن قوة كبار المدراء .C.E.Os تلعب دوراً كبيراً في عملية الاختيار الاستراتيجي، ففي أغلب المنظمات عندما يفضل المدير العام القوي استراتيجية معينة فإنها تكون الاستراتيجية المختارة.

3. ضغوط البيئة The Pressure of Environment :

تتأثر عملية الاختيار الاستراتيجي للضغوط البيئية والتي تأتي من أطراف عدة مثل المساهمين، المنافسين، الزبائن، العاملين، الحكومة، الاتحادات النقابية، والمجتمع بشكل عام، ودرجة اعتماد Dependence المنظمة على كل طرف من هذه الأطراف تؤثر على عملية الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice Process، فإذا كان اعتماد المنظمة على أحد هذه الأطراف قوياً فإن تأثير هذا الطرف على عملية الاختيار الاستراتيجي يكون قوياً، وبالتالي فإن مرونة المنظمة مع خياراتها الاستراتيجية تكون ضعيفة ومحدودة .

4. تصرفات المنافسين وردود أفعالهم :

من العوامل المهمة في عملية الاختيار الاستراتيجي تصرف المنافسين، وردود أفعالهم تجاه تصرفات المنظمة، فتصرفات شركة مثل Microsoft يؤثر بشكل كبير على الخيارات الاستراتيجية لشركات الحاسوب الأخرى، فالتغيرات في خطوط الإنتاج والأسعار مثلاً يجعل الشركات الأخرى في هذا القطاع تعيد تقييم وضعها الاستراتيجي.

5. تأثير الاستراتيجيات السابقة:

في أغلب المنظمات فإن الاستراتيجيات السابقة تمتلك تأثيراً في عملية الاختيار الاستراتيجي.

6. الاعتبارات الزمنية :

من العوامل المؤثرة على عملية الاختيار الاستراتيجي الوقت المتاح لصناعة قرار الاختيار الاستراتيجي، فالضغوط الزمنية تقلل من حجم المعلومات التي يمكن

جمعها لتقييم البدائل، وتحد من عدد البدائل التي تؤخذ في الاعتبار، وهذا بدوره يؤثر في عملية الاختيار الاستراتيجي.

7. أسلوب اتخاذ القرار :

هناك مداخل متعددة في عملية صناعة القرار، فهناك المدخل التقليدي الذي يفترض أن المدراء يتصفون بالرشد، أي لا يتأثرون بالعوامل الذاتية، ويمتلكون معلومات كاملة، ويتخذون دائماً القرار الذي يحقق أقصى فائدة للمنظمة، وهناك المدخل الإداري والذي يفترض أن القرارات لا تتمتع دائماً بالرشد والمنطقية الكاملة، وأن المديرين وهم يصنعون القرارات [يختارون...] لا يمتلكون معلومات كاملة ...

والتزام المدير الاستراتيجي بأي من هذين المدخلين أو بأي مدخل آخر يؤثر على عملية الاختيار الاستراتيجي.

8- مدى توفر الإمكانيات والقدرات المالية والفنية والبشرية والإدارية لتطبيق الاختيار الاستراتيجي أي تطبيق الاستراتيجية أو الاستراتيجيات المختارة.

2-2-2 الأسلوب الكمي المستخدم في عملية الاختيار الاستراتيجي Quantitative Factors:

إضافة إلى المعايير النوعية التي تستخدمها الإدارة في عملية الاختيار الاستراتيجي، فإنها تستعين أيضاً بالمعايير الكمية في عملية الاختيار الاستراتيجي. وتعتبر مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) أسلوباً كمياً / موضوعياً لتحديد / اختيار البديل [البدائل] الاستراتيجي الأفضل.

وتستخدم هذه المصفوفة QSPM المدخلات من المرحلة الأولى والتي يتم أخذها من مصفوفة تقيم عناصر البيئة الخارجية EFE Matrix ومصفوفة تقييم عناصر البيئة الداخلية IFE Matrix ومصفوفة المنافسة CPM، والمدخلات من المرحلة الثانية التي يتم فيها - بناءً على المرحلة الأولى - توليد/ استحداث مجموعة من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق، باستخدام مجموعة من الأساليب الفنية مثل: SOWT Analyses، ومصفوفة BCG ...إلخ. ومثل أي أسلوب كمي فإن هذا

الأسلوب يجب استخدامه في إطار من المنطق والحدس والبديهة. والشكل الأساسي لمصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي QSPM موضح في الجدول (9-1).

جدول (9-1) : مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي (QSPM)

عوامل النجاح الأساسية CSF	الوزن Weight	البدائل الاستراتيجية Strategic Alternatives					
		استراتيجية 1		استراتيجية 2		**استراتيجية 3**	
		درجة الجاذبية AS	إجمالي درجة الجاذبية TAS	درجة الجاذبية AS	إجمالي درجة الجاذبية TAS	درجة الجاذبية AS	إجمالي درجة الجاذبية TAS
عناصر البيئة الخارجية : الاقتصادية. السياسية والقانونية والحكومية. الاجتماعية والثقافية والديموغرافية. التكنولوجية. المنافسون							
عناصر البيئة الداخلية : الإدارة التسويق المالية العمليات/الإنتاج التطوير والبيئة R&D نظم المعلومات الحاسوبية							
الإجمالي العام لدرجات الجاذبية			##		##		##

ويلاحظ في الجدول السابق أن العمود الأيمن يتكون من عناصر البيئة الخارجية والداخلية الأساسية المأخوذة من المرحلة الأولى [مصفوفة CPM، IFE، EFE]، وأن الصف الأعلى Top-row يتكون من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق والمأخوذة من المرحلة الثانية، وبالتحديد مصفوفة SWOT التي نقوم بمقارنتها لتحديد الأنسب. والعمود المجاور للعمود الأيمن خاص بالأوزان Weights [أهمية العامل في تحقيق أهداف المنظمة] الخاصة بكل عنصر/عامل من العوامل المكونة لمصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية EFE ومصفوفة تقييم عناصر البيئة الداخلية IFE .

ويجب مراعاة أن تتم المقارنة بين الاستراتيجيات الموجودة في مجموعة واحدة فقط Given-set، وذلك من خلال تحديد الجاذبية النسبية Relative Attractiveness لكل استراتيجية . **[ونقصد بالجاذبية النسبية للاستراتيجية أهميتها مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى الموجودة في نفس المجموعة وليس في المجموعات الأخرى،** فمثلاً المجموعة الأولى قد تشمل استراتيجيات التركيز Concentric والأفقية Horizontal والتنوع المختلط Conglomerate Diversification، بينما مجموعة أخرى قد تشمل إصدار الأسهم، أو بيع بعض أقسام الشركة للحصول على الأموال المطلوبة، فهاتان المجموعتان من الاستراتيجيات تختلفان بشكل أساس .. ومصفوفة QSPM تقيم فقط الاستراتيجيات في إطار كل مجموعة، وعندما يتم اختيار بديل في إطار المجموعة الواحدة فإننا عادة ما نستبعد البديل الآخر Mutuality Exclusive .

وهناك مجموعة من الخطوات لابد من اتباعها لبناء مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي QSPM سنناقشها فيما يلي :

خطوات بناء مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي **QSPM** :

الخطوة الأولى : ضع قائمة (List) بعناصر الفرص والتهديدات الخارجية الأساسية للمنظمة، وعناصر القوة والضعف الداخلية للمنظمة في العمود الأيمن من مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي QSPM، وهذه المعلومات - كما سبق الإشارة - يجب أخذها مباشرة من مصفوفتي تقييم عناصر البيئة الخارجية والداخلية.

الخطوة الثانية : أعط وزناً Weight لكل عنصر من عناصر البيئة الداخلية والخارجية الأساسية، ويقصد بالوزن **هنا أهمية العامل في تحقيق أهداف المنظمة،** وهذا الوزن مأخوذ من مصفوفتي تقييم عناصر البيئة الخارجية والداخلية.

الخطوة الثالثة : ارجع إلى المرحلة الثانية مرحلة المقابلة (Matching) وحدد الاستراتيجيات البديلة التي ترى المنظمة أخذها في الاعتبار للتطبيق، وسجل هذه الاستراتيجيات في الصف الأعلى من مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي QSPM، والاستراتيجيات التي تتم المقارنة فيما بينها يجب أن تكون من نفس المجموعة.

الخطوة الرابعة : حدد درجات الجاذبية لكل استراتيجية Determine the Attractiveness Scores (AS)، ويقصد بدرجات الجاذبية : [**الجاذبية النسبية لكل استراتيجية مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى في نفس المجموعة**]، وتحدد درجة الجاذبية - رقمياً - من خلال اختبار Examining كل عامل من عوامل البيئة الداخلية والخارجية عبر طرح السؤال التالي : هل هذا العامل يؤثر في اختيار الاستراتيجية التي يتم تقييمها؟، أم لا؟، وإذا كان الجواب بنعم لهذا السؤال حينئذٍ فإن الاستراتيجيات يجب مقارنتها بالنسبة لهذا العامل باعتباره عنصراً مهماً، وبالتالي يتم إسناد درجات جاذبية لكل استراتيجية، ودرجات الجاذبية لكل استراتيجية تشير إلى نسبة الجاذبية [الأهمية] لكل استراتيجية مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى في نفس المجموعة، وإذا كان الجواب على السؤال السابق بـ لا فإن هذا يعني أن هذا العنصر لا يمتلك أي تأثير على اختيار الاستراتيجية التي يتم تقييمها، وهنا لا يجب إسناد درجة جاذبية للاستراتيجيات في هذه المجموعة.

الخطوة الخامسة : احسب إجمالي درجات الجاذبية Compute the Total Attractiveness Scores (TAS) :

وإجمالي درجات الجاذبية يساوي حاصل ضرب الوزن Weight [الخطوة الثانية] × درجات الجاذبية لكل استراتيجية (الخطوة الرابعة)، وكلما كان إجمالي درجات الجاذبية للاستراتيجية أعلى كلما كان هذا البديل الاستراتيجي أفضل، آخذين في الاعتبار فقط عامل النجاح الحرج الداخلي أو الخارجي المجاور.

الخطوة السادسة : احسب الإجمالي العام لدرجات الجاذبية Compute the Sum Total Attractiveness Score :

ويتم الحصول عليه من خلال جمع إجمالي دراجات الجاذبية في كل عمود خاص بالاستراتيجية. والإجمالي العام لدرجات الجاذبية يكشف عن أي الاستراتيجيات أكثر جاذبية من بين البدائل، والدرجات العالية تشير إلى الاستراتيجيات الأفضل، آخذين في الاعتبار كل عوامل النجاح الحرجة الداخلية والخارجية، التي يمكنها التأثير في عملية الاختيار الاستراتيجي.

جدول (9-2) : مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي

م	عناصر النجاح الأساسية	الوزن * Weight	البدائل الاستراتيجية **			
			تكوين شركة توزيع في دول الجوار		تكوين شركة توزيع في شرق أفريقيا	
			درجة الجاذبية AS	إجمالي درجة الجاذبية TAS	درجة الجاذبية AS	إجمالي درجة الجاذبية TAS
	الفرص O:					
1	حرية التجارة بين اليمن ودول الجوار	0.08	4	0.32	1	0.08
2	الاستقرار السياسي في البلد	0.06	3	0.18	3	0.18
3	الدخل المتاح للإنفاق يزداد بنسبة 2 ٪ سنوياً	0.11	3	0.33	3	0.33
4	المستهلكون يمتلكون رغبة عالية لشراء منتجات الشركة	0.14	3	0.42	3	0.42
5	التكنولوجيا الحديثة في الشركة تختصر دورة حياة إنتاج المنتج	0.09	3	0.27	3	0.27
	التهديدات T :					
1	ضعف التبادل التجاري مع بعض الدول الأجنبية	0.10	3	0.30	3	0.30
2	قيام بعض الدول التي تصدر الشركة إليها منتجاتها بوضع تعريفه جمركية إضافية	0.12	3	0.36	1	0.12

* تم الحصول عليها من جدول 4 – 1 الوحدة الرابعة .

** تم الحصول عليها من مثال 8–1 الوحدة الثامنة .

م	عناصر النجاح الأساسية	الوزن * Weight	البدائل الاستراتيجية **			
			تكوين شركة توزيع في دول الجوار		تكوين شركة توزيع في شرق أفريقيا	
			درجة الجاذبية AS	إجمالي درجة الجاذبية TAS	درجة الجاذبية AS	إجمالي درجة الجاذبية TAS
3	إحدى الدول التي تمثل سوقاً كبيراً للشركة غير مستقرة سياسياً	0.07	3	0.21	2	0.14
4	انخفاض دعم الحكومة للصناعة التي تنتمي إليها الشركة	0.13	3	0.39	3	0.39
5	ارتفاع معدل البطالة	0.10	3	0.30	3	0.30
	القوة S :					
1	نسبة السيولة ارتفعت إلى 2.52 ٪	0.06	3	0.18	3	0.18
2	هامش الربح ارتفع إلى 6.94 ٪	0.16	3	0.48	3	0.48
3	معنويات العاملين مرتفعة	0.18	3	0.54	3	0.54
4	معدات إنتاج جديدة	0.08	3	0.24	3	0.24
5	الحصة السوقية زادت إلى 24 ٪	0.12	3	0.36	3	0.36
	الضعف W :					
1	مشاكل قانونية مع الغير	0.05	-	-	-	-
2	طاقة المصنع انخفضت إلى 74 ٪	0.15	3	0.45	3	0.45
3	الافتقار لنظام الإدارة الاستراتيجية	0.06	3	0.18	3	0.18
4	لم تتجاوز نفقات البحث والتطوير الـ 31 ٪ من النسبة المطلوبة	0.08	3	0.24	3	0.24
5	الحوافز الممنوحة للوسطاء غير فعالة	0.06	3	0.18	3	0.18
	الإجمالي العام لدرجات الجاذبية			5.93		5.38

الاستراتيجية الأفضل

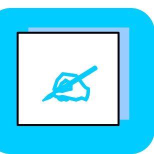
ويلاحظ من الجدول (9-2) أن هناك استراتيجيتين- هما استراتيجية تأسيس شركة مساهمة للتوزيع في دول الجوار واستراتيجية تأسيس شركة مساهمة في شرق أفريقيا ، ومن نتائج التحليل فإن الاستراتيجية الأولى هي الأفضل.

1. الإجمالي العام الكلي لدرجات الجاذبية 5.93 في الجدول يشير إلى أن الاستراتيجية الأولى [تأسيس شركة توزيع في دول الجوار] أكثر جاذبية مقارنة باستراتيجية تأسيس شركة في شرق أفريقيا.
2. يجب أن يكون هناك منطق ومبرر عندما نضع درجات الجاذبية النسبية لكل عنصر، ففي الجدول (9-2) فإن المبرر وراء إعطاء درجات جاذبية نسبية أفضل للاستراتيجية الأولى هو أن دول الجوار تُوجد ظروف عمل أفضل مقارنة بالاستراتيجية الأخرى.
3. درجات الجاذبية 4 = قوي جداً

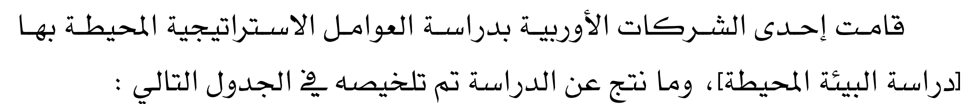
   3 = متوسط القبول

   2 = ضعيف

   1 = غير مقبول
4. يلاحظ أن عنصر (مشاكل قانونية مع الغير) لا يملك أي تأثير في عملية الاختيار بين الاستراتيجيتين، لذلك تم وضع إشارة (-) أمام هذا العنصر.
5. إذا كان هناك أي عنصر يؤثر على استراتيجية دون الأخرى فإنه بذلك يؤثر على عملية الاختيار، وعليه فإن درجات الجاذبية يجب تسجيلها.



مثال توضيحي (9-1) :



قامت إحدى الشركات الأوربية بدراسة العوامل الاستراتيجية المحيطة بها [دراسة البيئة المحيطة]، وما نتج عن الدراسة تم تلخيصه في الجدول التالي :

العوامل الاستراتيجية	الوزن W	الترتيب R
القوة S :		
1. ثقافة الجودة واعتبارها طريقاً للنجاح .	0.15	4
2. وجود إدارة عليا تمتلك خبرة عالية.	0.05	3
3. وجود هيكل تنظيمي جيد.	0.10	3
4. العلاقات العمالية في المنظمة جيدة .	0.05	3
5. المنظمة لديها توجه دولي واضح حيث أن منتجها عالمي.	0.15	3
الضعف W :		
1. البطء في تطوير منتجات جديدة.	0.05	2
2. ضعف في قنوات توزيع المنتجات .	0.05	2
3. تعاني المنظمة من مديونية عالية.	0.15	2
4. المنتج الرئيس للشركة يواجه بعض الصعوبات في بعض الدول	0.20	2
5. ضعف في التسهيلات الصناعية.	0.05	4
	1	
الفرص O :		
1. التكامل الاقتصادي للدول الأوربية.	0.20	4
2. السكان يفضلون المنتجات ذات الجودة العالية.	0.10	5
3. وجود تطور اقتصادي ممتاز في قارة آسيا.	0.05	1
4. انفتاح أوروبا الشرقية على الأسواق الأخرى.	0.05	2
5. قابلية السوق لفتح معارض كبيرة Super Market.	0.10	1
التهديدات T :		
1. تزايد التدخل الحكومي في الأعمال التجارية من خلال القوانين.	0.10	4
2. منافسة قوية في السوق المحلية.	0.10	4

3. إحدى الشركات المنافسة قوية عالمياً .	0.15	3
4. نزول منتجات جديدة للسوق.	0.05	2
5. الشركات اليابانية المماثلة قوية عالمياً .	0.10	1
	1	

والمطلوب :

أ. إعداد مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية والداخلية على ضوء البيانات المتوفرة في الجدول.

ب. استحداث / توليد / إعداد مجموعة من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق باستخدام تحليل SWOT .

الحل :

أ. مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية والداخلية :

العوامل الاستراتيجية	الوزن W	الترتيب R	درجات الوزن WS
القوة S :			
1. ثقافة الجودة واعتبارها طريقاً للنجاح .	0.15	4	0.6
2. وجود إدارة عليا تمتلك خبرة عالية.	0.05	3	0.15
3. وجود هيكل تنظيمي جيد.	0.10	3	0.3
4. العلاقات العمالية في المنظمة جيدة .	0.05	3	0.15
5. المنظمة لديها توجه دولي واضح حيث أن منتجها عالمي.	0.15	3	0.45
الضعف W :			
1. البطء في تطوير منتجات جديدة.	0.05	2	0.1
2. ضعف في قنوات توزيع المنتجات .	0.05	2	0.1
3. تعاني المنظمة من مديونية عالية	0.15	2	0.3
4. المنتج الرئيس للشركة يواجه بعض الصعوبات في بعض الدول .	0.20	2	0.4
5. ضعف في التسهيلات الصناعية .	0.05	4	0.2
	1		2.75

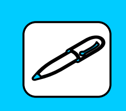
الفرص O :			
1. التكامل الاقتصادي للدول الأوربية.	0.20	4	0.8
2. السكان يفضلون المنتجات ذات الجودة العالية.	0.10	4	0.4
3. وجود تطور اقتصادي ممتاز في قارة آسيا.	0.05	1	0.05
4. انفتاح أوروبا الشرقية على الأسواق الأخرى.	0.05	2	0.1
5. قابلية السوق لفتح معارض كبيرة Super Market.	0.10	1	0.1
التهديدات T :			
1. تزايد التدخل الحكومي في الأعمال التجارية من خلال القوانين.	0.10	4	0.4
2. منافسة قوية في السوق المحلية .	0.10	4	0.4
3. إحدى الشركات المنافسة قوية عالمياً .	0.15	3	0.45
4. نزول منتجات جديدة للسوق.	0.05	2	0.1
5. الشركات اليابانية المماثلة قوية عالمياً .	0.10	1	0.1
	1		2.6

ب. استحداث / توليد / إعداد مجموعة من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق باستخدام تحليل SWOT :

العناصر الداخلية / العناصر الخارجية	القوة (S) :	الضعف (W) :
	1- ثقافة الجودة واعتبارها طريقاً للنجاح. 2- وجود إدارة عليا تمتلك خبرة عالية. 3- وجود هيكل تنظيمي جيد. 4- العلاقات العمالية في المنظمة جيدة. 5- المنظمة لديها توجه دولي واضح حيث أن منتجها عالمي.	1- البطء في تطوير منتجات جديدة. 2- ضعف في قنوات توزيع المنتجات . 3- تعاني المنظمة من مديونية عالية. 4- المنتج الرئيس للشركة يواجه بعض الصعوبات في بعض الدول. 5- ضعف في التسهيلات الصناعية.

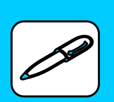
الفرص (O) : 1- التكامل الاقتصادي للدول الأوربية. 2- السكان يفضلون المنتجات ذات الجودة العالية. 3- وجود تطور اقتصادي ممتاز في قارة آسيا. 4- انفتاح أوروبا الشرقية على الأسواق الأخرى. 5- قابلية السوق لفتح معارض كبيرة Super Market	**استراتيجيات القوة والفرص (SO) :** 1- استخدام قنوات الاتصال الخارجي للشركة لبيع المنتجات الرئيسية للشركة $S_{1,2,3,4,5}O_{1,2,3,4,5}$. 2- البحث عن شريك في أوروبا الشرقية وآسيا S_2، $O_{4,5}$	**استراتيجيات الضعف والفرص (WO) :** 1- التوسع في توزيع المنتج الرئيس للشركة في القارة الأوربية من خلال تطوير الجودة وتخفيض تكاليف التصنيع والتوزيع W_4 O_4 2- استخدام قنوات التوزيع المتمثلة بالمحلات الكبيرة Super Market لكل المنتجات الخاصة بالشركة W_2 O_5
التهديدات (T) : 1- تزايد التدخل الحكومي في الأعمال التجارية من خلال القوانين. 2- منافسة قوية في السوق المحلية. 3- إحدى الشركات المنافسة قوية عالمياً 4- نزول منتجات جديدة للسوق. 5- الشركات اليابانية المماثلة قوية عالمياً.	**استراتيجيات القوة والتهديدات (ST) :** 1- امتلاك شركة للمنتجات المنزلية لزيادة الحصة السوقية في أمريكا $S_{2,4,5}T_{2,4}$. 2- الاندماج مع شركة يابانية للمنتجات المنزلية S_5T_5. 3- بيع بعض العلامات التجارية غير المربحة $S_{1,2}T_{2,3,4}$.	**استراتيجيات الضعف والتهديدات (WT) :** 1- بيع أحد الأقسام غير المربحة لتخفيض المديونية $W_{2,3,5}T_{1,2,4}$. 2- التركيز على تخفيض التكاليف لتخفيض نقطة التعادل $W_3T_{2,4}$.

تدريب (30)



ماذا نقصد بالجاذبية النسبية للاستراتيجية ؟

تدريب (31)



ما هو موقف المدراء لاستراتيجيين من المخاطر ؟

أسئلة التقويم الذاتي (15)

?

1. ماذا نقصد بالخيار الاستراتيجي ؟
2. ما هي العوامل المؤثرة في عملية الاختيار الاستراتيجي ؟
3. ما هي المعايير النوعية التي تلعب في عملية الاختيار الاستراتيجي ؟
4. ما هي خطوات بناء مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي **QSPM**؟

تمارين عملية

التمرين الأول:

تطوير بدائل استراتيجية للجامعة التي تدرس فيها :

الهدف :

من المهم جداً لجميع المعنيين في الجامعة كرئيس الجامعة والعمداء ورؤساء الأقسام والإداريين التعرف على البدائل الاستراتيجية ومناقشتها ، باعتبار هذه الاستراتيجيات تهم وتؤثر على أطراف كثيرة في الجامعة ، مثل هيئة التدريس ، والطلاب ، والخريجين ، والملاك ، والمجتمع .

التعليمات :

- يقوم طلاب الفصل بإعداد وتحديد ومناقشة عناصر الفرص والتهديدات التي تواجهها الجامعة ، وعناصر القوة والضعف التي تمتلكها الجامعة .
- يقوم طلاب الفصل جميعاً بكتابة الاستراتيجيات البديلة Alternatives Strategies التي يشعرون أنها ستحقق أهداف الجامعة على السبورة ، وهذه الاستراتيجيات البديلة المقترحة يجب أن تطور على أساس البناء على عناصر القوة ، وتطوير نقاط الضعف ، وتجنب المخاطر الخارجية ، و / أو الاستفادة من

مزايا الفرص الخارجية، وعلى الفصل أن يقترح على الأقل ثلاث استراتيجيات ترتب وتكتب على السبورة.

- في ورقة منفصلة يقوم كل طالب في الفصل وبشكل منفصل بترتيب الاستراتيجيات المقترحة مستخدماً مقياس /سلم من 1-3 حيث :
  - 1 = لا أوافق على تطبيق هذه الاستراتيجية.
  - 2 = محايد في تطبيق الاستراتيجية.
  - 3 = أوافق على تطبيق هذه الاستراتيجية .
- يذهب كل طالب إلى السبورة ويكتب ترتيبه للاستراتيجيات، ويتم تجميع الترتيب الخاص بكل استراتيجية، وبذلك يمكن الحصول على كشف يحدد ترتيب الاستراتيجيات بحسب أهميتها وأولويتها، وهذا الكشف يعكس رأي المجموعة، والاستراتيجيات ذات الدرجة الأعلى تكون الأفضل. مثل :

الاستراتيجية	الطلاب				درجات الاستراتيجية	الترتيب	
	محمد	علي	أحمد	سعيد			
الأولى	موافق	موافق	موافق	محايد	3	1	الأفضل
الثانية	موافق	موافق	غير موافق	محايد	2	2	
الثالثة	موافق	موافق	محايد	غير موافق	2	2	

- بعد الانتهاء من حل التمرين في الفصل يتم اطلاع وإشراك الإدارة العليا في الجامعة بهذه النتائج وطلب التعليق منهم وتوصياتهم.

التمرين الثاني :

صياغة الاستراتيجيات الشخصية:

الهدف :

الأفراد كالمنظمات في كثير من الأشياء، فكل منهم يمتلك منافسين، وكل منهم يجب أن يخطط لمستقبله. والأفراد والمنظمات يواجه كل منهم بعض التحديات والفرص، ويمتلكون بعض عناصر القوة والضعف، وكل منهم يضع أهدافاً له، ويوزع الموارد، كل هذه القضايا والعناصر وغيرها تمثل قاسماً مشتركاً بين الفرد

والمنظمة، وتجعل من الممكن للأفراد أن يستخدموا العديد من مفاهيم وأدوات الإدارة الاستراتيجية في حياتهم، وهذا التمرين صُمم لتوضيح كيفية استخدام الأفراد لمصفوفة SWOT للتخطيط المستقبلي، وسنركز في هذا التمرين على حالة طالب تخرج من الجامعة وبدأ بالبحث عن وظيفة وإجراء المقابلات مع جهات عدة.

التعليمات :

في ورقة مستقلة قم بتصميم مصفوفة SWOT وضمِّن هذه المصفوفة ما تعتقد أنه يمثل أهم الفرص المتاحة أمامك وأهم التحديات التي تواجهها، وأهم عناصر القوة التي تمتلكها وأهم عناصر الضعف التي تعاني منها.

ومن عناصر الضعف التي يمكن الإشارة إليها بالنسبة للطالب الذي يبحث عن وظيفة / عمل ضعف المعدل، وعدم إلمامه بلغة أجنبية (الإنجليزية مثلاً)، ومن العناصر الإيجابية التي يمتلكها مثلاً مهارات في استخدام الحاسوب.

قابل Match العناصر الداخلية والخارجية الأساسية، من خلال تسجيلها في مصفوفة SWOT للحصول على الاستراتيجيات البديلة والقابلة للتطبيق، والتي ستساعدك في تحقيق هدفك المتمثل في الحصول على الوظيفة.

التمرين الثالث :

الهدف :

الأهداف ترسم للمنظمات مسارها وتساعد في عملية التقييم، وتُحدد المنظمات من خلالها أولوياتها، وتقلل الأهداف من الصراعات ومن حالة عدم التأكد ،وتحث على العمل، وتساعد على توزيع الموارد وتصميم الوظائف إلى غير ذلك من فوائد الأهداف. وهذا التمرين يساعد في التعرف على معلومات أساسية حول موضوع الأهداف.

التعليمات :

- يشكل فريق من 2-3 طلاب / طالبات .
- يقوم الفريق بالتواصل مع ملاك / مدراء بعض الشركات في البلد، ويحاول الحصول على موعد لإجراء مقابلة أو اجتماع لمدة نصف ساعة بهدف مناقشة موضوع الأهداف في شركات الأعمال.

- يحاول الفريق أثناء المقابلة أو الاجتماع للحصول على أجوبة عن الأسئلة الآتية:

1. هل تعتقد أنه من الضروري لمؤسسات الأعمال أن تضع لها أهدافاً واضحة ومحددة؟، وهل تعتقد أنه من الضروري أن تكون هناك علاقة بين الأهداف السنوية والأهداف طويلة المدى؟، إذا كانت الإجابة بنعم، فلماذا؟، وإذا كانت الإجابة لا فلماذا أيضاً؟.
2. هل شركتك تضع لها أهدافاً؟، إذا كانت الإجابة بنعم فما نوع هذه الأهداف؟، وكم عدد هذه الأهداف؟، وكيف تشرح / توضح هذه الأهداف للأفراد العاملين في الشركة؟، وهل أهداف الشركة مكتوبة أم غير مكتوبة؟.
3. إلى أي مدى يساهم المدراء العاملون في وضع أهداف الشركة؟.
4. هل تتم مراجعة أهداف الشركة بشكل دوري؟، وما هي الفترة الزمنية المطلوبة لبقاء الأهداف كما هي حتى يتم بعدها مراجعتها وإجراء التعديلات عليها؟.

- يقوم الفريق بأخذ ملاحظات جيدة أثناء المقابلات وكتابتها بشكل منهجي ومنظم وعرضها على الأستاذ .
- يقوم الفريق بتجهيز عرض شفوي لمدة خمس: عشرة دقيقة أمام الطلاب في الفصل لإعطائهم صورة واضحة ومختصرة عن الموضوع.

التمرين الرابع :

أجرت إحدى شركات إنتاج الأدوات المنزلية دراسة وتقييماً بيئياً لكل من بيئتها الداخلية والخارجية، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من المؤشرات الهامة هي :

أولاً : أهم نقاط القوة :

- الخبرات الجيدة التي اكتسبتها الشركة في هذا المجال.
- الاسم التجاري المعروف.
- قيام الشركة بالتنويع في منتجاتها .
- الترشيد في تكاليف الإنتاج.

ثانياً : أبرز نقاط الضعف :

- جهاز تسويقي ضعيف .

- عدم امتلاك الشركة لقاعدة بيانات جيدة.
- نقص السيولة لدى الشركة .
- استخدام وسائل إنتاج متخلفة في بعض وحدات الإنتاج.

ثالثاً : الفرص :

- وجود علاقات ممتازة مع الدول المجاورة .
- نهضة تنموية داخل البلد.

رابعاً : التهديدات :

- الانفتاح على الأسواق الخارجية وزيادة التنافس المحلي .
- التدخل الحكومي من خلال القرارات التي تصدرها الحكومة .
- الظروف السياسية الإقليمية والدولية المحيطة .
- ضعف إمكانية النقل للسوق المجاورة.

المطلوب :

اقترح الاستراتيجيات المناسبة على ضوء المعلومات المبينة أعلاه وباستخدام تحليل SWOT .

التمرين الخامس :

بصفتك عضواً في الإدارة العليا لإحدى شركات الإنتاج والتسويق الزراعي والحيواني قُدِّم إليك ملخص لنتائج دراسة البيئة الداخلية والخارجية ، وكانت على النحو التالي :

- **نقاط القوة :**
  - امتلاك الشركة لسيولة مالية جيدة .
  - إنتاج نباتي وحيواني ممتاز .
  - قدرات إدارية جيدة.
  - امتلاك العاملين لخبرات إنتاجية وتسويقية جيدة.
- **نقاط الضعف :**
  - قدرات بحثية ضعيفة .
  - عدم امتلاك الشركة لقاعدة بيانات جيدة .
- **الفرص المتاحة أمام الشركة :**
  - وجود أسواق خارجية يمكن التصدير إليها .

- تـوفر مسـاحات مـن الأراضـي يمكـن شـراؤها والاسـتفادة منهـا في الزراعة.
- توفر مصادر عدة للتمويل.

- **التهديدات :**

- تسرب العمالة المدربة من الشركة.
- الارتفاع في عناصر تكاليف الإنتاج.

المطلوب :

اقتراح الاستراتيجيات المناسبة على ضوء المعلومات المبينة في هذا التمرين، وذلك باستخدام تحليل SWOT.

التمرين السادس (جماعي في القاعة):

قامت إحدى شركات توزيع البن بدراسة استراتيجية (تحليل بيئي) للظروف المحيطة بها ولمكونات بيئتها الداخلية، وقد توصلت هذه الدراسة التي رفعت إلى الإدارة العليا إلى النقاط التالية:

أولاً : عناصر القوة التي تمتلكها الشركة (S) :

- قدرة الشركة على توصيل منتجها إلى جميع المحافظات الرئيسية في البلد.
- تقديم المنتج بدرجات تقلية (تحميص) مختلفة تناسب جميع الأذواق.
- تقديم المنتج بعبوات مختلفة تناسب القدرات الشرائية لكل فرد.
- امتلاك الشركة لجهاز إنتاجي مدرب في مجال إنتاج البن.
- الشركة لديها جهاز صيانة قوي ومدرب .
- امتلاك الشركة لماكينات تعبئة متنوعة.
- الاهتمام بالجودة من خلال امتلاك الشركة لمعامل تحليل البن في كل فروع الشركة.

ثانياً : عناصر الضعف (W) :

- الهيكل التنظيمي للشركة بحاجة إلى تطوير بسبب قصوره .
- افتقار الشركة لجهاز تسويقي كفء ومدرب .
- الآلات الموجودة في الشركة متقادمة إلى حد ما .
- جهاز التوزيع المادي ضعيف .

- ارتفاع متوسط أعمار عمال الإنتاج.

ثالثاً : الفرص أمام الشركة (O) :

- امتلاك الشركة لعلاقات جيدة مع الموزعين الذين يتعاملون مع الشركة .
- متوسط الدخل في المجتمع مرتفع.
- وجود تجمعات سكانية جديدة .
- الجاليات اليمنية في الدول العربية المجاورة.

رابعاً : التهديدات (T) :

- الارتفاع المتزايد في تكاليف النقل والطاقة .
- منح الدولة إعفاءات للمصانع الجديدة التي تنشأ في بعض المدن.
- عدم استقرار سعر العملة.

والمطلوب:

من خلال المعلومات المبينة أعلاه تحديد مجموعة من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق باستخدام مصفوفة SWOT .

التمرين السابع (جماعي في القاعة):

كلفت من قبل الشركة التي تعمل فيها بالقيام بالتحليل البيئي للمنظمة التي تعمل فيها ، وكانت نتائج التحليل البيئي الذي قمت به ما يلي:

- **الفرص المتاحة أمام المنظمة:**
  - توفر مصادر التمويل المختلفة .
  - خروج العديد من المنافسين للشركة.
  - تمتع الشركة بعلاقات جيدة مع الموردين.
- **التهديدات التي تواجهها المنظمة:**
  - ازدياد حجم المنتجات الأجنبية المنافسة التي تدخل إلى السوق المحلية.
  - انخفاض ملحوظ في إقبال المستهلكين على منتجات الشركة.
  - التغير في التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.
- **عناصر القوة التي تمتلكها المنظمة :**
  - وجود طاقة إنتاجية غير مستغلة لدى المنظمة.
  - تمتع الشركة بمركز مالي جيد.
  - قسم جيد للأبحاث والتطوير.

- **عناصر الضعف التي تواجه المنظمة:**
  - حصة الشركة في السوق محدودة .
  - المنتجات التي تنتج من قبل الشركة قديمة ولا تساير أذواق المستهلكين المتطورة.
  - أغلب أعضاء الإدارة العليا قريبون من سن المعاش.

والمطلوب :

أ. إعداد مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية والداخلية من خلال وضع أرقام افتراضية للوزن W [الأهمية النسبية للعنصر في تحقيق أهداف المنظمة]، والترتيب [درجة فاعلية/ استجابة الاستراتيجية الحالية للمنظمة لهذا العنصر أي مدى استخدامه أو استفادة المنظمة من وجود هذا العنصر] .

ب. استحداث / توليد / إعداد مجموعة من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق باستخدام تحليل SWOT .

التمرين الثامن :

حاول/حاولي بالاشتراك مع زميلين/زميلتين من زملائك بالقيام بصياغة رسالة إحدى:

1. شركات إنتاج المواد الغذائية.
2. الجامعات.
3. الجمعيات الخيرية الموجودة في المجتمع اليمني.

آخذين في الاعتبار العناصر الأساسية المكونة لرسالة المنظمة.

UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY

3- الخلاصة:

ركزت هذه الوحدة على الخيار الاستراتيجي، حيث تم تناول مفهوم الخيار الاستراتيجي الذي نقصد به عملية اختيار بديل أو أكثر من بين البدائل الاستراتيجية التي تم استخدامها أو توليدها باستخدام أدوات التحليل التي تشمل مصفوفة SWOT ومصفوفة BCG.

كما تم تناول العوامل المؤثر في عملية الاختيار الاستراتيجي والمتمثلة في مجموعتين من العوامل:

- **المجموعة الأولى** : وتشمل المعايير النوعية المتمثلة في:

1. موقف المدراء الاستراتيجيين من المخاطر.
2. احتياجات وقوة كبار المدراء.
3. ضغوط البيئة.
4. تصرفات المنافسين وردود أفعالهم.
5. تأثير الاستراتيجيات السابقة .
6. الاعتبارات الزمنية.
7. أسلوب اتخاذ القرار.
8. مدى توفر الإمكانيات والقدرات الفنية والمالية والبشرية والإدارية لتطبيق الخيار الاستراتيجي .

-**المجموعة الثانية** وتشمل المعايير الكمية : وتعتبر مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي (QSPM)أسلوبا كميا موضوعيا لتحديد البديل الاستراتيجي الأفضل كما تم استعراض خطوات بناء مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي QSPM .

وأخيرا تم عرض مجموعة من الأمثلة التوضيحية والتمارين المحلولة ليسهل فهم واستيعاب كيف تتم عملية الإختيار الإستراتيجي.

4- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية العاشرة :

بعد أن انتهينا من دراسة الخيار الاستراتيجي في الوحدة السابقة، سنتناول في هذه الوحدة تطبيق الإستراتيجية حيث سنتعرض لمفهوم تطبيق الاستراتيجية، وكذا سنتناول صور تطبيق الاستراتيجية .

5- إجابات التدريبات :

إجابة تدريب (30):

يقصد بالجاذبية النسبية للاستراتيجية أهميتها مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى الموجودة في نفس المجموعة وليس في المجموعات الأخرى، فمثلا المجموعة الأولى قد تشمل استراتيجيات التركيز الأفقية والتنوع المختلط بينما مجموعة أخرى قد تشمل إصدار الأسهم أو بيع بعض أقسام الشركة للحصول على الأموال المطلوبة فهاتان المجموعتان من الاستراتيجيات تختلفان بشكل أساسي ومصفوفة QSPM تقيم فقط الاستراتيجيات في إطار كل مجموعة وعندما يتم اختيار بديل في إطار المجموعة الواحدة فإننا عادة نستبعد البديل الآخر.

إجابة تدريب (31)

التعريف الشائع للمخاطر هو احتمال حدوث خسائر أو أضرار وموقف المدراء الاستراتيجيين تجاه المخاطر يختلف، فهناك بعض المدراء الذين يتقبلون المخاطر وآخرون يكرهون المخاطر، والمدراء الذين يتقبلون المخاطر يتبنون استراتيجيات هجومية مثل استراتيجيات التكافل الأمامي، الخلفي و الأفقي، أما المدراء الذين يكرهون لمخاطر يتبنون استراتيجيات دفاعية مثل استراتيجيات تقليص النفقات واستراتيجيات التخلص والتصفية، والكثير من المنظمات تحاول الموازنة بين الموقفين.

6- مسرد المصطلحات:

1. **استراتيجية التركيز : Focus Strategy**

وهي الاستراتيجية التي تقوم على التركيز على مجموعة معينة من المستهلكين أو السوق – وليس السوق بأكمله – بهدف إعطائهم سلعاً أو خدمات أفضل [من حيث التكلفة أو التميز] من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات أكبر من السوق.

2. **الاستراتيجيات الدولية : International Strategies**

هي الاستراتيجيات التي تدخل بها الشركة إلى الأسواق الدولية ، ومنها إستراتيجية التصدير، والترخيص، عقود التصنيع ... إلخ.

3. **تحليل عناصر القوة والضعف، وعناصر الفرص والتهديدات SWOT Analysis**

هي عبارة عن تحليل على مستوى المنظمة (في الغالب) يتم من خلاله مقابلة Matching عناصر القوة Strengths والضعف Weaknesses في المنظمة مع عناصر الفرص Opportunities والتهديدات Threats الناشئة عن البيئة المحيطة، بهدف تطوير / توليد / استحداث سلسلة [مجموعة] من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق.

4. **مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group (BCG) M**

أسلوب أو أداة من أدوات التحليل يستخدم على مستوى المنظمة لتحديد مجموعة الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق ، ويستخدم على مستوى الأعمال/القطاع لتحديد الأنشطة التي يمكن للشركة الاستمرار فيها أو الخروج منها أو دخولها.

5. **الخيار الاستراتيجي: Strategic Choice**

يقصد به عملية اختيار بديل [أو أكثر] من بين البدائل الاستراتيجية التي تم استخدامها أو توليدها باستخدام أدوات التحليل ، مثل تحليل SWOT ومصفوفة BCG ، آخذين في الاعتبار أيضاً بعض المعايير النوعية، مع مراعاة أن يحقق كل بديل الأهداف المقصودة.

6. **تطبيق الاستراتيجية: Strategy Implementation**

يقصد بتطبيق الاستراتيجية وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال الأهداف السنوية، الهيكل التنظيمي ، السياسات، البرامج، الموازنات، والإجراءات.

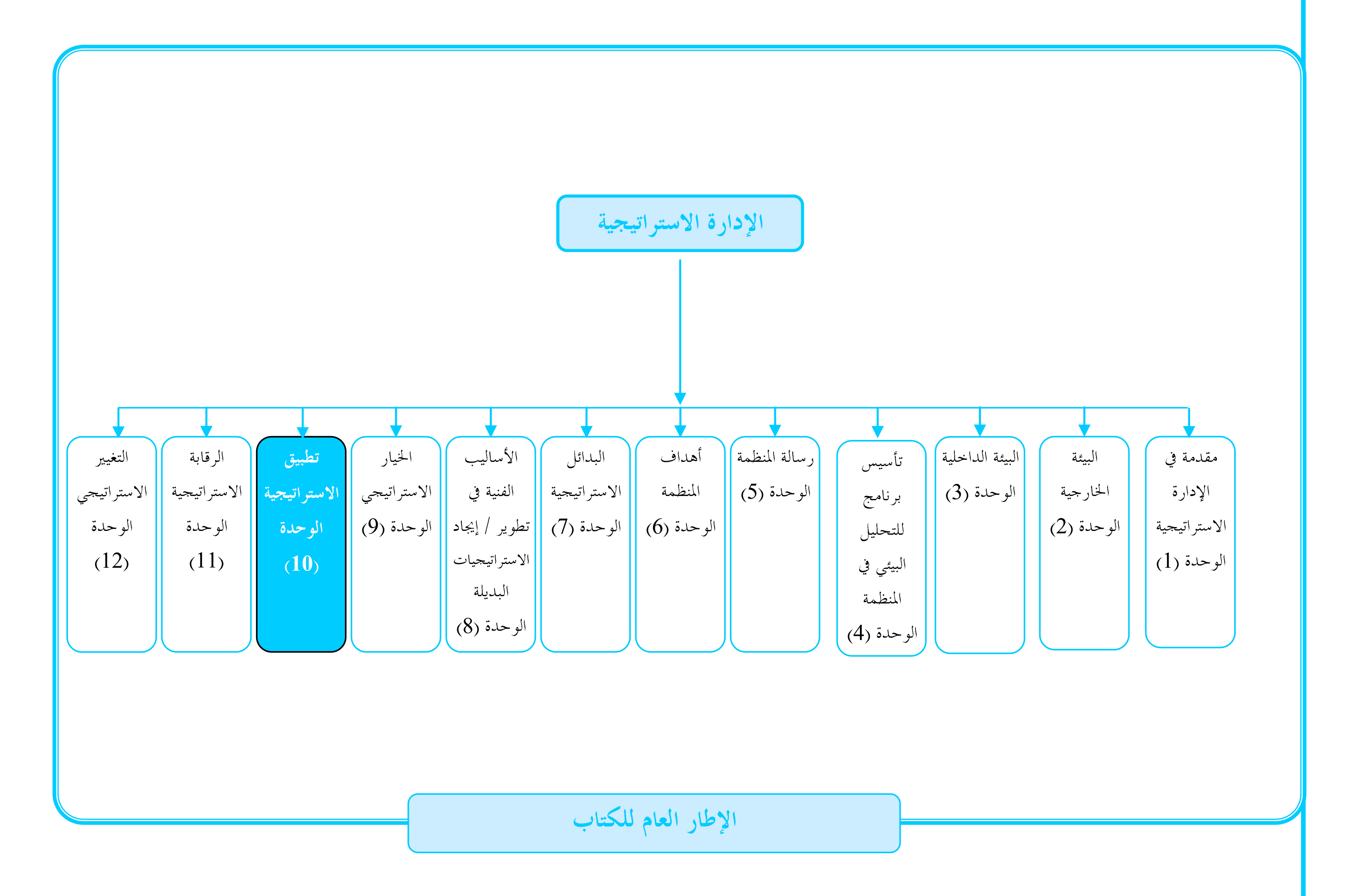
7- مراجع الوحدة:

1. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، 2003م
2. خبراء بميك، منهج الإدارة العليا ، التخطيط لفريق الإدارة العليا ، مركز الخبرات المهنية ، 2004م
3. نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية ، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003 م.



10 الوحـدة العاشرة

تطبيق الاستراتيجية


الإدارة الاستراتيجية
مقدمة في الإدارة الاستراتيجية الوحدة (1)
البيئة الخارجية الوحدة (2)
البيئة الداخلية الوحدة (3)
تأسيس برنامج للتحليل البيئي في المنظمة الوحدة (4)
رسالة المنظمة الوحدة (5)
أهداف المنظمة الوحدة (6)
البدائل الاستراتيجية الوحدة (7)
الأساليب الفنية في تطوير / إيجاد الاستراتيجيات البديلة الوحدة (8)
الخيار الاستراتيجي الوحدة (9)
تطبيق الاستراتيجية الوحدة (10)
الرقابة الاستراتيجية الوحدة (11)
التغيير الاستراتيجي الوحدة (12)
الإطار العام للكتاب

محتويات الوحدة

1- المقدمة

1.1 تمهيد :

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

تقدم هذه الوحدة صورة عامة لتطبيق الاستراتيجية ، من حيث: مفهوم تطبيق الاستراتيجية ، وصور تطبيق الاستراتيجية ، وسنركز في دراستنا على أشكال تطبيق الاستراتيجية حيث أن هنا ك صوراً وأشكالاً عدة لتطبيق الاستراتيجية منها: وضع أو تعديل الهيكل التنظيمي، وضع الأهداف السنوية ، وضع السياسات، توزيع الموارد ، مراجعة خطط المكافآت، والحوافز وربطها بالأداء تطوير ثقافه إستراتيجية داعمة...... الخ.

كما سنتناول الاختلافات الأساسية بين صياغة الاستراتيجية و تطبيق الاستراتيجية.

وأخيرا سنعرض أمثلة توضيحية ليسهل فهم عملية تطبيق الاستراتيجية. وقد استخدمنا في هذه الوحدة الجداول والأشكال التوضيحية ليسهل فهمه واستيعابه. وترد خلال الوحدة تدريبات مع حلول لها تقع في نهاية هذه الوحدة بالإضافة إلى أسئلة التقويم الذاتي.

2.1 أهداف الوحدة :

بعد دراستك هذه الوحدة يتوقع منك عزيزي الدارس أن تكون قادراً على أن:

1- تتعرف على مفهوم تطبيق الإستراتيجية .

2- تستوعب صور تطبيق الإستراتيجية .

3- تدرك الفرق بين صياغة الإستراتيجية وتطبيق الإستراتيجية .

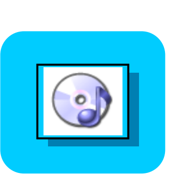
4- تعرف السياسات التنظيمية التي تعتبر أداة من أدوات التطبيق الاستراتيجي.



3.1 -أقسام الوحدة:

تتألف هذه الوحدة من مقرر الإدارة الاستراتيجية من قسم واحد أُعد من أجل تحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة، حيث ترتبط محتوى الوحدة (تطبيق الاستراتيجية) ارتباطا وثيقا بالأهداف الموضوعية، حيث سنتناول في هذه الوحدة تطبيق الاستراتيجية أشكال / صور / عناصر تطبيق الاستراتيجية، وكذا الفرق بين صياغة الاستراتيجية وتطبيق الاستراتيجية .

4.1: قراءات مساعدة:



تمثل المراجع التالية قراءات مساعدة تتعلق بالموضوعات التي تضمنها هذه الوحدة ، نرجوا أن تحاول الاستفادة منها ما أمكن .

1- كتاب : خبراء بميك ، منهج الإدارة العليا ، التخطيط لفريق الإدارة العليا ،مركز الخبرات المهنية ط3 ، 2004م ص.37

2- كتاب : الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين لدكتور / عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، ص213 -215 .

3- كتاب : الادارة الإستراتيجية ، تكوين تنفيذ استراتيجيات التنافس للدكتور / نبيل محمد مرسي ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2004م ص351

5.1 الوسائط التعليمية المساندة:

عزيزي الدارس : يمكنك اقتناء سيديهات و أشرطة كاسيت مصاحبة للكتاب المقرر.

6.1 ما تحتاج إليه لدراسة الوحدة:

عزيزي الدارس، أثناء دراستك هذه الوحدة ستكون في حاجة إلى دفتر لكتابة المفاهيم الأساسية التي ترد في ثنايا الوحدة كما تحتاج إلى مسطرة وقلم وسوف تساعدك إجابتك على أسلة التقويم الذاتي والواردة في ثنايا الوحدة على مراجعة الأجزاء الرئيسة للوحدة ، أما التدريبات فإنها تمنحك فرصة لتطبيق معارفك التي تكتسبها من دراسة الوحدة .

2- مفهوم تطبيق الاستراتيجية Strategy Implementation :

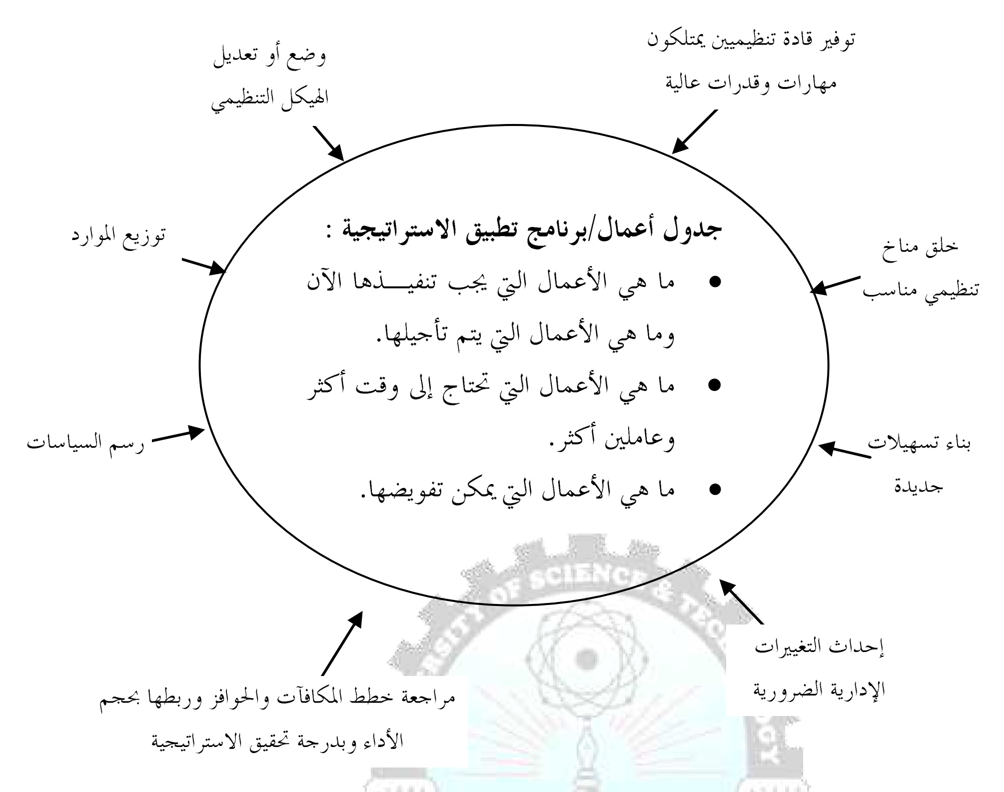
يعرف تطبيق الاستراتيجية بأنه :

- العمليات التي من خلالها يتم تنفيذ استراتيجيات المنظمة، والمتمثلة في وضع الهيكل التنظيمي والأهداف السنوية، ووضع السياسات، البرامج ... الخ ..
- تحويل الخطة الاستراتيجية للمنظمة إلى فعل ثم إلى نتائج.
- وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ من خلال الهيكل التنظيمي، الأهداف السنوية، والسياسات، والبرامج، والموازنات، والإجراءات، والقواعد .

3- عناصر أو أشكال / صور تطبيق الاستراتيجية :

ويتم تطبيق الاستراتيجية من خلال صور وأشكال عدة منها :

وضع أو تعديل الهيكل التنظيمي، ووضع الأهداف السنوية، ووضع السياسات، توزيع الموارد، ومراجعة خطط المكافآت والحوافز وربطها بالأداء، وتطوير ثقافة استراتيجية داعمة، وتطوير وظائف المنظمة المختلفة . كوظائف الإنتاج والتسويق، والموارد البشرية، والمالية، والبحوث والتطوير، وإحداث التغيرات الإدارية الضرورية التي تتطلبها عمليات تطبيق الاستراتيجيات الجديدة، وإضافة أقسام جديدة، توظيف عاملين جدد، وتطوير الموازنات المالية، وبناء تسهيلات جديدة، وتعديل الاستراتيجيات الإعلامية، وتدريب العاملين وخاصة الجدد منهم، وعمل تنقلات بين مدراء الأقسام، وبناء نظام حاسوبي أفضل، ووضع البرامج والإجراءات، وخلق مناخ تنظيمي مناسب للعمل ،و توفير/إيجاد قادة تنظيميين يمتلكون مهارات Skills وقدرات Abilities علمية. والشكل (10-1) يبين عناصر تطبيق الاستراتيجية .



الشكل (10-1) : عناصر تطبيق الاستراتيجية

وبالرغم من الارتباط القوي بين عملية صياغة الاستراتيجية وعملية تطبيق الاستراتيجية إلا أن هناك اختلافات أساسية بينهما يمكن إبراز أهمها في النقاط التالية :

م	صياغة الاستراتيجية	تطبيق الاستراتيجية
1	هي في الأساس إجراءات فكرية (عمل فكري).	هو في الأساس إجراءات تشغيلية (عمل تشغيلي).
2	تتطلب قدرة على الحدس والتحليل.	يتطلب مهارات قيادية وقدرة على التحفيز .
3	تتطلب التنسيق بين عدد قليل من الأفراد.	يتطلب التنسيق بين عدد أكبر من الأفراد .
4	تركز على الفاعلية .	يركز على الكفاءة .

وتقع مسؤولية تطبيق الاستراتيجية على جميع العاملين في المنظمة ولكن بنسب مختلفة، وذلك على النحو الذي تناولناه عند الحديث عمن يقوم (يؤدي) بوظيفة الإدارة الاستراتيجية .

وسنتناول فيما يلي بعض هذه العناصر وبشيء من التفصيل :

3 -1 - الهيكل التنظيمي Organizational Structure :

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه **[الإطار العام الذي يحدد العلاقات [السلطة والمسؤولية – نطاق الإشراف – المركزية واللامركزية – التفويض – اللجان] بين المستويات الإدارية (تمييز رأسي)، ويحدد الأقسام والوظائف ويسند الاختصاصات والمهام للوظائف والأقسام (تمييز أفقي)]** في إطار من التكامل المتمثل في تنسيق جهود الأفراد والوظائف والأقسام.

وهناك هياكل تنظيمية متعددة، ولكننا سنتناول هنا الهياكل الأكثر شيوعاً واستخداماً في المنظمات الحديثة وهي :

3-1-1- الهيكل التنظيمي البسيط Simple Structure

3-1-2- الهيكل التنظيمي الوظيفي Functional Structure

3-1-3- الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام (المنتجات) Product (Multi) Divisional Structure

3-1-4- الهيكل التنظيمي الجغرافي Geographic Structure

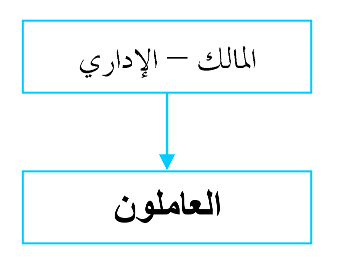
3-1-5- الهيكل التنظيمي المصفوفي Metrix Structure

3-1-6- هيكل فريق المنتج Product Team Structure

3-1-7- الهيكل المختلط Mixed Structure.

3-1-1 الهيكل التنظيمي البسيط :

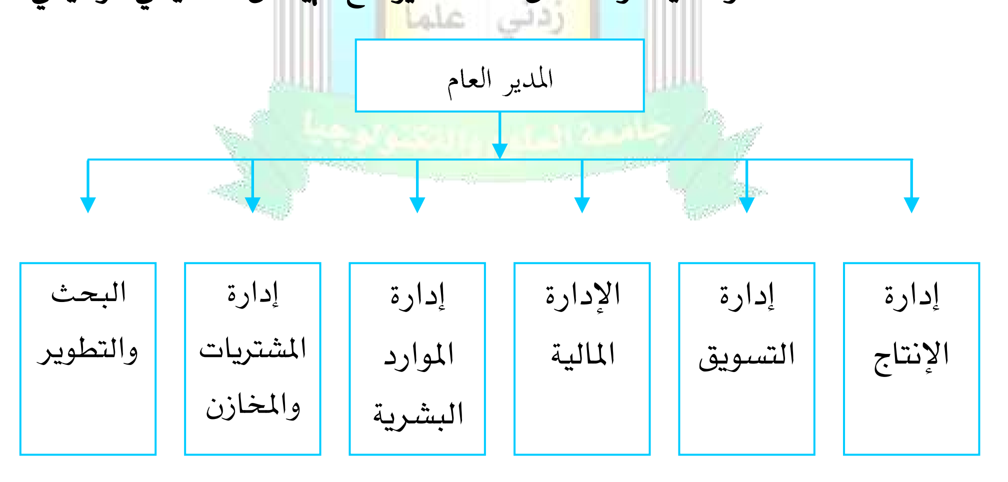
[ويناسب هذا الهيكل المنظمات صغيرة الحجم، التي تدار من قبل المالك الذي يمارس بنفسه كل الأعمال، أو يشرف على عدة أشخاص غير متخصصين [عادة من أفراد الأسرة] لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة]، وفي هذا النوع من الهياكل التنظيمية لا يوجد تقسيم على أساس وظيفي أو على أساس المنتج. والشكل (10-2) يبين الهيكل التنظيمي البسيط .



الشكل (10–2) : الهيكل التنظيمي البسيط

2-1-3 الهيكل التنظيمي الوظيفي :

[ويعتبر أكثر الهياكل شيوعاً، وفيه يتم تجميع كافة الأنشطة المتخصصة في مجال معين من مجالات النشاط في وحدة إدارية واحدة تعكس وظيفة أساسية من وظائف المنظمة]، **ويعكس هذا التقسيم مدى الاهتمام بالأنشطة الأساسية في المنظمات الإنتاجية، وهي وظائف: الإنتاج، والتسويق، والمالية، والشراء، والتخزين، والموارد البشرية، والبحوث والتطوير ... ومن مزايا هذا التقسيم الزيادة في التخصص الوظيفي، وتطوير وتنمية خبرات العاملين المتخصصين. ويعاب على هذا النوع من الهياكل عدم اكتساب خبرات جديدة في مجالات أخرى، وفقدان النظرة الشاملة والمتكاملة للمنظمة. ويلائم هذا الهيكل الشركات التي لها خطوط إنتاج قليلة ونمطية، والشكل (10-3) يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي .**



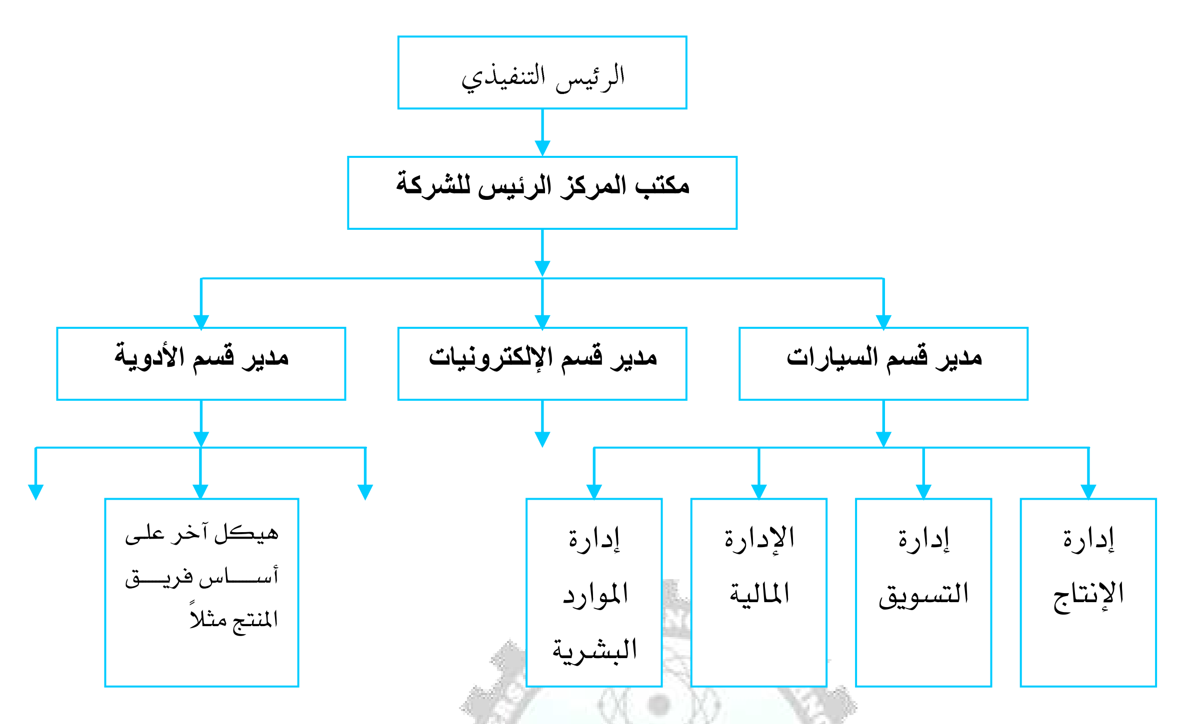
الشكل (10–3) : الهيكل التنظيمي الوظيفي

3-1-3 الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام (على أساس المنتجات) :

[وهذا النوع من الهياكل التنظيمية يقوم على أساس تجميع المنتجات المتشابهة في وحدة إدارية واحدة قد تأخذ شكل قسم أو وحدة عمل استراتيجية [تضم عدة خطوط إنتاجية]، ويستخدم هذا التقسيم في المنظمات الكبيرة ذات خطوط الإنتاج المتعددة، حيث يتم تكوين وحدة إدارية خاصة بكل منتج أو خط إنتاجي أو وحدة عمل استراتيجية]، وفي هذا النوع من التقسيم تضاف طبقة (مستوى إداري) إدارية أخرى بين الإدارة العليا والأقسام .. تشكل هيئة/ مكتب للمركز الرئيس للشركة تكون مهمتها الإشراف على أداء الأقسام والرقابة المالية على أعمالها، وتضم هذه الهيئة مديري الشركة الذين يشرفون على أنشطة مديري الأقسام والوظائف، والشكل (10-4) يوضح الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام (على أساس المنتجات)، وباختصار يكون هذا الهيكل ملائماً في حالة :

- وجود اختلافات عديدة بين كل سلعة وأخرى [إلكترونيات، مواد غذائية] في خصائصها الطبيعية أو أساليب التمويل أو التسويق.
- وجود سوق كبير بما فيه الكفاية لكل منتج أو مجموعة منتجات متشابهة.

ومن مزايا هذا الهيكل تسهيل تدفق المعلومات الخاصة بالمنتج من وإلى المركز الرئيس، ومن عيوبه تكرار المجموعات التي توجد في كل قسم، حيث يقوم كل قسم ببناء وتطوير بنيته التحتية الخاصة به.



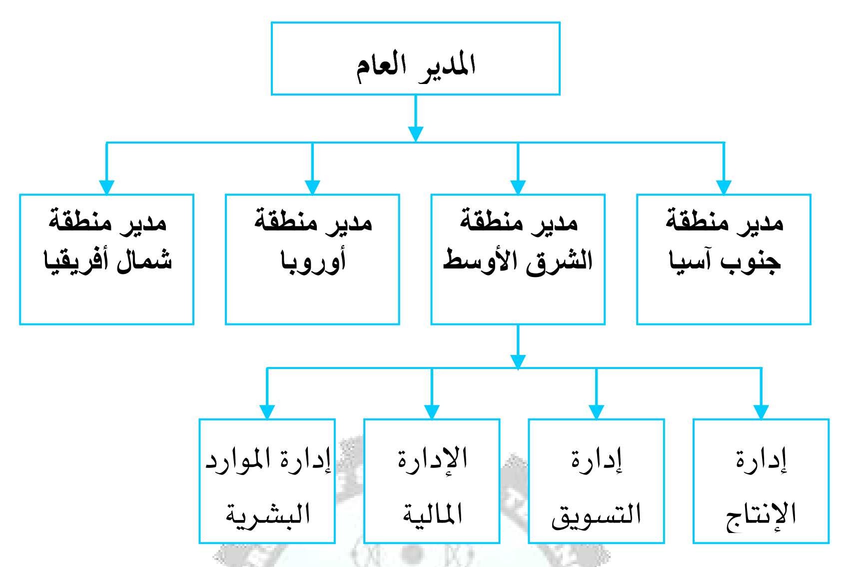
الشكل (10–4) : الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام (على أساس المنتجات)

3-1-4- الهيكل التنظيمي الجغرافي :

]وفيه يتم تجميع الأنشطة المتصلة بمنطقة جغرافية معينة في وحدة إدارية واحدة، ويستخدم هذا التقسيم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة، سواءً داخل الدولة أو خارجها، وعند الاهتمام بعملاء كل منطقة[، ومن مزايا هذا التقسيم أخذه العوامل المحلية لكل منطقة بعين الاعتبار، وإتاحة الفرصة لتدريب المديرين، ودقة البيانات التسويقية، وفعالية الرقابة على السوق. ومن عيوبه صعوبة الرقابة والتنسيق، واحتمال تكرار بعض الأعمال، وإساءة استخدام بعض المدراء للصلاحيات الممنوحة لهم، وباختصار يكون هذا الهيكل ملائماً :

- عندما تكون هناك ضرورة لتعديل المزيج التسويقي ليلائم كل منطقة، وللتسويق على مستوى كل منطقة التي عادة ما تكون متشابهة في خصائصها (دول الخليج مثلاً) .
- عندما تكون السلعة نمطية ولا تتطلب تقنية عالية لكنها تواجه منافسة عالية، الأمر الذي يلزم معه التركيز على التسويق في كل منطقة، مثل

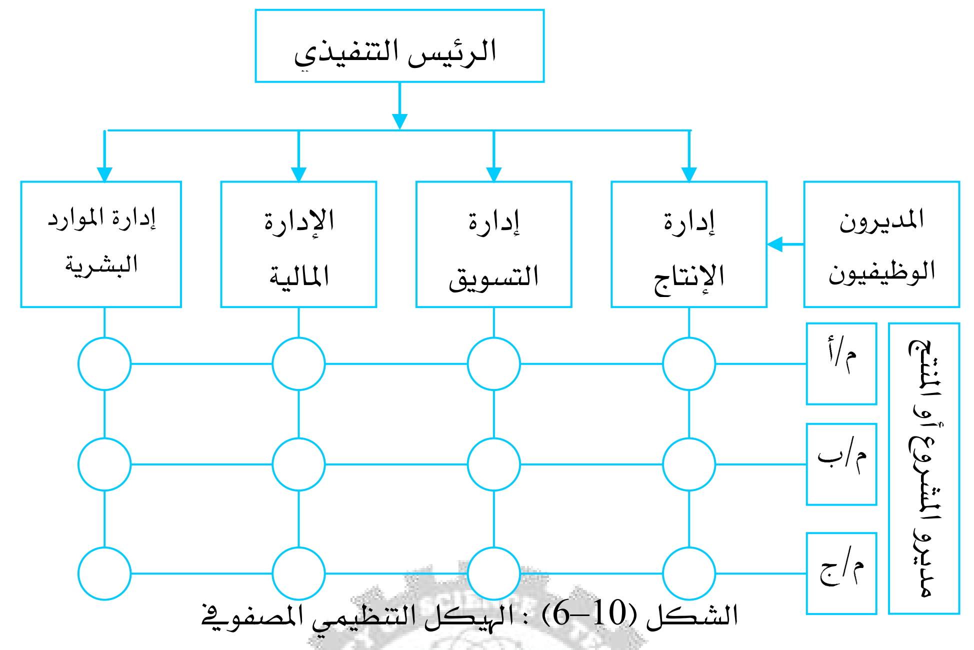
شركات الأدوية، والسيارات . والشكل (10-5) يوضح الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي .



الشكل (10–5) : الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي

3-1-5- الهيكل التنظيمي المصفوفي :

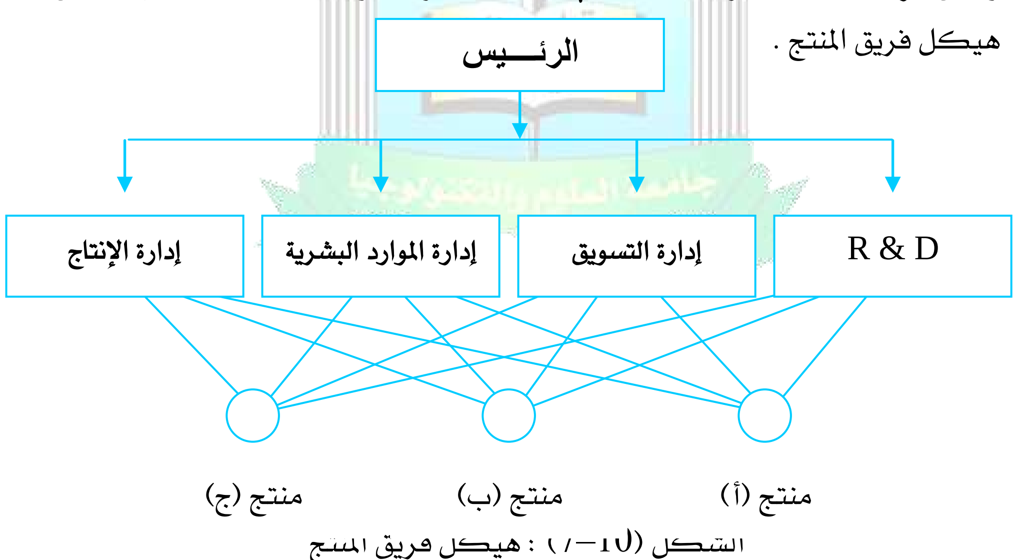
[وهو تنظيم مؤقت ويقوم على أساس الجمع بين التنظيم الوظيفي [الدائم] وتنظيم المشروع [المؤقت]]، والعاملون في إطار هذا التنظيم يرأسهم فردان أو شخصان هما : الرئيس الوظيفي (رئيس القسم الوظيفي الدائم) ورئيس المشروع وهو الشخص المسؤول عن إدارة المشروعات المؤقتة. واستخدام هذا النمط من التنظيم يعود إلى ندرة التخصصات في المنظمة، والحاجة للاستفادة منها في عدة مشاريع حسب الأولوية، حيث يتم الإعارة المؤقتة للموظفين من الأقسام الوظيفية للعمل في كل مشروع، وبعد الانتهاء من المشاريع يعودون للأقسام التي ينتمون إليها. ويكون لكل مشروع ميزانيته المستقلة الخاصة به. وينتشر مثل هذا التقسيم في شركات المقاولات ومؤسسات تنفيذ المشاريع، مثل المشاريع الزراعية ومشاريع المياه والصرف الصحي، ومن مزايا هذا الهيكل توفير المرونة والاستقلالية للعاملين في المشاريع، وتعلّم الأفراد من بعضهم البعض في المشاريع، وإعطاء الإدارة العليا فرصة التركيز على القضايا الاستراتيجية، ومن عيوبه التكاليف المرتفعة للتشغيل، والصراع حول المهام والصلاحيات وتوزيع الموارد، والشكل (10-6) : يبين الهيكل التنظيمي المصفوفي .



الشكل (10–6) : الهيكل التنظيمي المصفوفي

3-1-6- هيكل فريق المنتج :

[وهذا النوع من الهياكل يشبه الهيكل التنظيمي المصفوفي، إلا أنه أكثر سهولة من حيث التطبيق، وأقل تكلفة في التشغيل. بسبب كونه هيكلاً دائماً وليس مؤقتاً]، كما هو الحال في الهيكل المصفوفي، والشكل (10-7) يعكس هيكل فريق المنتج .



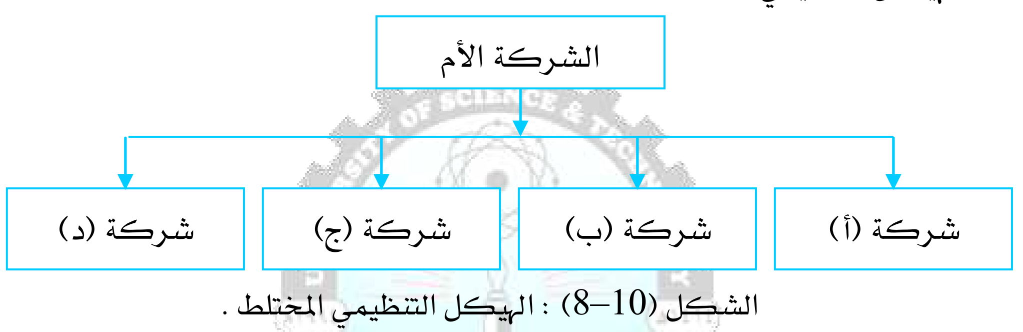
الشكل (10–7) : هيكل فريق المنتج

3-1-7- الهيكل المختلط :

[الهيكل المختلط عبارة عن تجميع منشآت (شركات) منفصلة تنتج سلعاً مختلفة أو واحدة في أسواق مختلفة [محلية أو خارجية] ولكنها تعمل معاً تحت مظلة منشأة واحدة].

وتكون الشركات مستقلة عن بعضها ولكنها تشترك في الاعتماد على المركز الرئيس فيما يختص بالموارد المالية والتخطيط على مستوى المنشأة ككل.

ومن فوائد هذا الهيكل تحديد الالتزام القانوني لكل شركة، واحتمال تقليص الضرائب، وتوزيع المخاطر على عدة قطاعات من السوق، والشكل (10-8) يوضح الهيكل التنظيمي المختلط.



الشكل (10–8) : الهيكل التنظيمي المختلط .

ويجب أن نلاحظ هنا أن انسجام (تناسب) الهيكل التنظيمي مع استراتيجية المنظمة وتنوع المنتجات، وحجم المنشأة، وطبيعة البيئة كونها مستقرة أو متغيرة يمثل نقطة قوة في المنظمة، أما عدم الانسجام والتناسب فإنه يمثل نقطة ضعف، لذلك إذا قامت المنشأة بتنويع أنشطتها وعدم الاقتصار على منتج أساس واحد فإن الهيكل الوظيفي يصبح غير مناسب، وبالتالي لابد من الانتقال إلى هيكل تنظيمي آخر، هو هيكل متعدد الأقسام ... وهكذا.

3 -2 - الأهداف السنوية : Annual Objectives

الأهداف السنوية تمثل عنصراً مهماً من عناصر تطبيق الاستراتيجية، خاصة عندما يتم تطبيق استراتيجيات وظيفية مفصلة.

وتعرف الأهداف السنوية [~**بأنها الأهداف التي تحدد النتائج المطلوب تحقيقها خلال سنة**]، والأهداف السنوية تحدد بشكل دقيق ما يجب تحقيقه كل سنة، حتى يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

ويجب أن يتم التنسيق بين الوحدات الإدارية الوظيفية عند وضع الأهداف ليتم إزالة أي تعارض بينها ، فإدارة التسويق مثلاً تمتلك أهدافاً سنوية محددة وواضحة ، منها مثلاً الفترة الزمنية المستغرقة في توصيل الخدمة للزبون، فإدارة التسويق لا تستطيع أن تحقق هذا الهدف لوحدها إذا لم تقم إدارة التصنيع وإدارة المخازن بتبني نفس الأهداف.

أمثلة للأهداف السنوية لإحدى المنظمات للعام 2006م :

1. هدف تخفيض معدل الغياب بين رجال البيع بمعدل 10 ٪ حتى نهاية شهر أغسطس سنة 2006م.
2. تخفيض الفترة الزمنية المستغرقة في توصيل الخدمة للزبون بنسبة 8 ٪ حتى نهاية شهر أكتوبر سنة 2006م.
3. تخفيض تكلفة إنتاج السلع المنتجة بنسبة 6 ٪ ليتسنى تخفيض سعر السلعة بمعدل 2 ٪ حتى نهاية ديسمبر سنة 2006م.
4. زيادة عدد الأفراد القادرين على استخدام آلة الإنتاج الجديدة بنسبة 2 ٪ حتى نهاية أبريل سنة 2006م.
5. زيادة عدد رؤساء الأقسام القادرين على شغل وظائف إدارية عليا بنسبة 10 ٪ حتى يوليو سنة 2006م.
6. تدريب عدد 20 شخصاً في مجال المبيعات، ليتم على ضوئه زيادة المبيعات بنسبة 4 ٪ خلال ستة أشهر من انتهاء فترة التدريب.

3 -3. السياسات التنظيمية Policies:

تمثل السياسات أداة مهمة من أدوات التطبيق الاستراتيجي، [**وتعرف بأنها إرشادات عامة Guidelines توضح وتبين للعاملين كيفية العمل والتصرف عند قيامهم بتنفيذ الأعمال بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة**]، وتعتبر السياسات خططاً ذات طابع تكراري Standing Plans، لأنها ترتبط بمواضيع وقضايا متكررة الحدوث، ومن أمثلة السياسات التزام المنظمة بسياسة توظيف العاملين ذوي الكفاءات والخبرات العالية، فهذه السياسة ذات الصيغة العامة والعريضة تعطي المدراء المختصين فكرة عامة حول كيفية العمل والتصرف عند ممارستهم عملية توظيف عاملين جدد لدى المنظمة، الشكل (10-9) .

سياستنا :

توظيف العاملين ذوي الكفاءة والخبرة العالية ، فإن كنت ممن يمتلكها فتقدم إلينا لتنال فرصتك.

الشكل (10–9) : مثال لنوع من أنواع السياسات التي تتبعها إحدى منظمات الأعمال

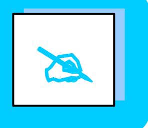
وتكمن أهمية السياسات في أنها :

- تعتبر من الأدوات Instruments المهمة في التطبيق الاستراتيجي، لأنه من خلال السياسات الفعالة تستطيع النظمة تحقيق أهدافها واستراتيجياتها.
- تضع الحدود والقيود والمحددات على أنواع التصرفات الإدارية التي تمارس في المنظمة .
- تحدد ما يجب عمله وما لا يجب عمله في عملية مواصلة تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة .
- تزود المنظمة بأسس الرقابة الإدارية .
- تسمح بالتجانس والتنسيق بين أقسام المنظمة ، وفي كل وحدات المنظمة بشكل عام .
- تقلل من الوقت المطلوب من قبل المدراء لاتخاذ القرارات .
- تقلل من المجهود الذهني والنفسي المطلوب عند اتخاذ القرارات من قبل المدراء.
- تقلل من الشك والتردد ، لأن تصرفات المديرين والعاملين التي تتماشى مع السياسات الموضوعة تجعلهم واثقين من تصرفاتهم .
- تحدد وتبين من الذي يحب أن يقوم بعمل معين .
- تجعل المدراء يدركون ما هو متوقع منهم، وهذا يجعل حظوظ نجاح التطبيق الاستراتيجي عالية .

مقومات السياسات الفعالة :

- أن تكون مستمدة من أهداف واستراتيجيات المنظمة .
- أن تكون متكاملة مع بعضها البعض، ومع أهداف واستراتيجيات المنظمة.
- أن تكون مرنة بحيث تسمح للمدراء والعاملين بالتصرف في حالة حدوث تغيرات.
- أن تكون محددة الألفاظ والمفهوم وأن تكون مكتوبة .

- أن تكون منسجمة مع السياسة العامة للدولة وقوانينها والقيم والعادات والأخلاقيات السائدة في المجتمع .



مثال توضيحي (10-1) : لبعض السياسات المطلوبة لتطبيق بعض الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وبعض الأهداف على مستوى القسم :

الاستراتيجية : الاستراتيجية هنا **هي عبارة عن امتلاك سلسلة من مخازن بيع التجزئة لمقابلة نمو المبيعات والأهداف الربحية .**

السياسات : السياسات المحددة أو المقترحة لدعم وإنجاح هذه الاستراتيجية تشمل ما يلي :

1. فتح كل مخازن البيع من الساعة 8 صباحا وحتى الساعة 8 مساء من السبت إلى الخميس، أي بواقع 72 ساعة في الأسبوع، [وهذه السياسة ستزيد مبيعات الشركة خاصة أنها كانت تفتح مخازنها سابقاً بواقع 40 ساعة في الأسبوع فقط] .
2. كل المخازن يجب أن تقدم تقريراً رقابياً شهرياً [هذه السياسة قد تخفض نسبة المصاريف إلى المبيعات] .
3. كل المخازن يجب أن تساهم بنسبة 5 ٪ من عائداتها الشهرية في حملة الشركة الإعلانية، [هذه السياسة قد تسمح للمنظمة ببناء سمعة جيدة تساعدها على زيادة المبيعات] .
4. كل المخازن يجب أن تلصق دليل سعر موحد على منتجاتها، [هذه السياسة ستؤكد للمستهلكين أن الشركة تقدم سعراً واحداً وجودةً واحدة في كل مخازنها] .

أهداف قسم التسويق :

هدف القسم زيادة عائده من 100 مليون ريال سنة 2005 إلى 150 مليون ريال سنة 2006م.

السياسات : السياسات المحددة أو المقترحة لدعم وإنجاح وتحقيق هذا الهدف تشمل :

1. يجب على كل رجل بيع ابتداءً من يناير سنة 2006 وضع تقرير أسبوعي شامل يتضمن عدد العملاء الذين تواصل معهم خلال الأسبوع، وطول المسافات التي

قطعها في الأسبوع لتنشيط مبيعاته، وعدد الوحدات التي باعها في الأسبوع، ومقدار المبالغ التي باع بها، وعدد الحسابات الجديدة التي فتحها خلال الأسبوع، [تؤكد هذه السياسة على الحاجة إلى التعرف على حجم نشاط رجال البيع الأسبوعي، وأن رجال البيع لا يركزون على منطقة معينة] .

2. تطبيق سياسة منح رجال البيع [ابتداءً من يناير 2006] 5 ٪من إجمالي المبيعات في شكل عمولة [هذه السياسة تزيد من إنتاجية رجال البيع] .
3. تطبيق سياسة تخفيض مستويات المخزون في المخازن بنسبة 30 ٪ من خلال اتباع طريقة J.I.T [هذه السياسة تخفض من مصاريف الإنتاج، وبالتالي يتم تخصيص المبالغ التي تم توفيرها لزيادة مجهودات التسويق] ابتداءً من العام.

أهداف قسم الإنتاج :

هدف قسم الإنتاج هو زيادة الإنتاج من 20000 وحدة سنة 2005 إلى 30000 وحدة سنة 2006.

السياسات : السياسات المحددة والمقترحة لدعم وتحقيق هذا الهدف تشمل :

1. ابتداءً من يناير سنة 2006 سيكون لدى العاملين الخيار للعمل ساعات إضافية تصل إلى 20 ساعة إضافية في الأسبوع [هذه السياسة قد تقلل الحاجة لتوظيف عمال جدد وأيضاً زيادة الإنتاج] .
2. ابتداءً من يناير سنة 2006 تمنح جائزة تسمى بجائزة الحضور المثالي أو الحضور الكامل وتقدر بنسبة 50 ٪ من راتب شهر ديسمبر، وتعطى لأي موظف لا يغيب يوم عمل خلال العام [وهذه السياسة قد تخفض الغياب وتؤدي إلى زيادة الإنتاج] .
3. ابتداءً من يناير سنة 2006 ستعمل المنظمة على استئجار معدات جديدة بدلاً من شرائها [هذه السياسة تخفض ضرائب الممتلكات، وبذلك تتوفر مصادر تمويل أكبر يمكن استثمارها في تطوير العمليات الإنتاجية] .

بعض السياسات التي يمكن لمنظمة ما أن تقررها في المجال الإداري :

1. سياسة مركزية أو لا مركزية نشاطات التدريب.
2. سياسة توفير ورش تدريب مكثفة أو محدودة في مجال التطوير الإداري.
3. سياسة التوظيف من خلال مكاتب التوظيف أو من خلال الجامعات أو من خلال الإعلان في الصحف.
4. سياسة الترقية من داخل المنظمة أو من خارجها [تعيين موظفين في مناصب عليا من الخارج] .

5. سياسة الترقية على أساس الكفاءة أو على أساس الأقدمية.
6. سياسة ربط تعويضات الإدارة العليا بالأهداف طويلة المدى أو بالأهداف السنوية.
7. سياسة منح مزايا كبيرة أو قليلة للموظفين.
8. سياسة التفاوض المباشر مع العاملين أو التفاوض غير المباشر معهم.
9. تفويض صلاحية صرف مبالغ كبيرة أو سياسة التمسك بهذه السلطة.
10. سياسة السماح للقيام بأعمال إضافية كبيرة أو متوسطة أو قليلة.
11. سياسة وضع مخزون أمان عال أو متوسط أو قليل.
12. سياسة التعامل مع مورد واحد، أو سياسة التعامل مع عدة موردين.
13. سياسة شراء معدات الإنتاج، أو سياسة استئجار معدات وأدوات الإنتاج.
14. سياسة التركيز على رقابة الجودة بشكل كبير أو بشكل محدود.
15. سياسة وضع معايير إنتاجية كثيرة، أو سياسة وضع معايير إنتاجيه قليلة.
16. سياسة العمل وردية أوورديتين أو ثلاث ورديات في اليوم.

بعض السياسات التي يمكن لمنظمة ما أن تقررها في المجال التسويقي :

1. سياسة استخدام إعلانات تلفزيونية مكثفة أو قليلة أو لا شيء.
2. سياسة أن تكون المنظمة رائدة في السعر أو تابعة في السعر.
3. سياسة منح ضمانات كاملة أو ضمانات محدودة.
4. سياسة مكافأة رجال البيع على أساس العمولة فقط، أو على أساس المرتب والعمولة معاً.

بعض السياسات التي يمكن لمنظمة ما أن تقررها في المجال المالي :

1. سياسة الحصول على التمويل (الأموال) من ديون قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل أو طويلة الأجل أو سياسة مختلفة .
2. سياسة الحصول على التمويل من أموال مملوكة [احتجاز جزء من الأرباح]، أو من أموال مقترضة، أو من البديلين.
3. سياسة استئجار الأصول أو سياسة شراء الأصول.
4. سياسة استخدام طريقة LIFO أو FIFO أو القيمة السوقية في تسعير المخزون.
5. سياسة تحديد فترة المديونية هل تكون شهراً أو شهرين أو ثلاثة أشهر مثلاً.
6. سياسة منح خصم معين لمن يدفع مديونيته خلال فترة زمنية محددة سلفاً.
7. سياسة تحديد المبالغ النقدية التي يلزم الاحتفاظ بها في الصندوق.

بعض السياسات التي يمكن لمنظمة ما أن تقررها في مجال البحث والتطوير :

1. سياسة التركيز على تطوير المنتج نفسه، أو تطوير أساليب وإجراءات الإنتاج، أو عليهما معاً.
2. سياسة التركيز على الأبحاث الأساسية أو التطبيقية أو الاثنتين معاً.
3. سياسة أن تكون المنظمة قائداً أو تابعاً في مجال البحوث والتطوير R&D.
4. سياسة إنفاق مبالغ كبيرة أو متوسطة أو قليلة في مجال البحث والتطوير.
5. سياسة القيام بالبحوث داخل المنظمة أو من خلال عقود مع شركات أخرى.
6. سياسة استخدام باحثين من الجامعات أو باحثين من جهات بحثية أخرى.
7. سياسة تطوير إجراءات يدوية أو استخدام الروبوت.

3 -4 - البرنامج Program :

عبارة عن خطة - تستخدم لمرة واحدة فقط، أو لمرات محدودة - صممت لتنفيذ مشروع معين وتشمل هذه الخطة.

- مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها للوصول إلى الهدف المحدد.
- الخطوات المطلوب اتباعها للوصول إلى الهدف.
- الترتيب / التتابع الزمني للخطوات المحددة.
- الوقت المستغرق لتنفيذ كل خطوة.
- الجهة أو الفرد المسؤول عن كل خطوة.



مثال توضيحي (10-2) :

تتبنى إحدى الشركات استراتيجية النمو والتوسع، وبناءً عليه فإنها تسعى إلى **إنشاء قسم جديد للإنتاج** في منطقة جغرافية أخرى.

فما هو البرنامج المقترح للتنفيذ؟.

البرنامج المقترح يجب أن يتضمن العناصر التالية :

أولاً : تحديد الأنشطة الواجب تنفيذها للوصول إلى الهدف وتشمل :

1. وضع الموصفات الفنية الخاصة ببناء القسم الجديد .
2. اختيار الموقع وإجراء أبحاث للتربة التي سيبنى عليها القسم الجديد.
3. الأعمال المدنية.
4. الهياكل المعدنية.
5. شراء الآلات والمعدات والعُدد وقطع الغيار.
6. توفير وسائل النقل.

7. توفير معدات المكاتب.
8. توفير مستلزمات الإنتاج.
9. تركيب الآلات.
10. عمل حملة دعائية.
11. توظيف عمال جدد.

ثانياً : تحديد الجهات أو الأفراد المسؤولين عن تنفيذ كل خطوة ونشاط محدد :

1. الإدارة الهندسية مثلاً تتولى التنفيذ والإشراف على :
- وضع المواصفات الفنية.
- اختيار الموقع وإجراء أبحاث التربة للموقع.
- تصميم المباني والإنشاءات.
- الأعمال المدنية.
- الهياكل المعدنية.
- تركيب الآلات.

2. تتولى الإدارة التجارية :
- شراء الآلات والمعدات والعدد.
- شراء مستلزمات الإنتاج.

3. تتولى إدارة التسويق :
- وضع الخطة الإعلانية.
- تنفيذ الخطة الإعلانية.

4. تتولى إدارة الموارد البشرية :
- توظيف عمالة جديدة وتدريبها.

ثالثاً : تحديد الوقت المطلوب لإنجاز كل خطوة :

- وضع المواصفات الفنية 3 أشهر.
- اختيار الموقع وإجراءات أبحاث التربة 3 أشهر.
- تصميم المباني والمنشآت 6 أشهر.
- وهكذا.

رابعاً : تحديد التتابع أو التداخل الزمني للخطوات المبينة أعلاه.

3 -5 - الموازنات Budgets :

كما سبقت الإشارة فإنه بعد أن يتم تأسيس الأهداف، وبعد أن تصاغ الاستراتيجيات، ويحدد الهيكل التنظيمي، يتم البدء باتخاذ بعض الأنشطة لضمان نجاح تطبيق الاستراتيجيات، ومن هذه الأنشطة ضرورة توزيع الموارد المختلفة على أعمال المنشأة للتأكد من أن كل وحدة من وحدات المنظمة تعمل بشكل جيد، وتوزيع هذه الموارد يتم إنجازه من خلال ما يسمى بالموازنة التقديرية والتي تعرف بأنها :

[خطة مستقبلية محددة بلغة الأرقام، وقد تكون الموازنة نقدية (مالية Monetary Budgets أي يعبر عنها بلغة نقدية/ مالية كالريال أو الدولار مثل موازنة الإيرادات والنفقات، أو تكون موازنات غير نقدية NonMonetary Budgets وهي الموازنات التي لا يعبر عنها بلغة نقدية / مالية مثل الموازنات المتعلقة بكمية الإنتاج المتوقع، وكمية المبيعات المتوقعة وساعات العمل المطلوبة لإنجاز عمل معين، وعادة ما تستخدم الموازنات الغير نقدية في المستويات الإدارية المباشرة].

وهناك أنواع متعددة من الموازنات منها :

1. موازنة المبيعات Sales Budget .
2. موازنة الإنتاج Production Budget .
3. موازنة المشتريات Purchases Budget .
4. موازنة الموارد البشرية Human Resources Budget .
5. موازنة الإيرادات والنفقات Revenue & Expense Budget .
6. موازنة التدفق النقدي Cash Flow Budget .
7. الموازنة الرأسمالية Capital Budget .

وفيما يلي شرح موجز لكل موازنة من هذه الموازنات :

3-5-1- موازنة المبيعات Sales Budget :

تعتبر موازنة المبيعات أهم الموازنات التقديرية، ونقطة الانطلاق لإعداد الموازنات الأخرى، خاصة في سوق المنافسة، فمن خلال التنبؤ بالمبيعات المتوقعة وأسعارها نتمكن من تقدير حجم الإيرادات، ومعرفة مستلزمات الإنتاج وأسعارها، والعمالة وأجورها، والمصروفات الأخرى المطلوبة، وبطرح نفقات الإنتاج من قيمة المبيعات نتحصل على الأرباح أو الخسائر التقديرية .

مثال توضيحي (3ـ10) : موازنة المبيعات للشهر القادم Sales Budgets

البيان	الأرقام
كمية المبيعات المتوقعة	5000 وحدة
سعر بيع الوحدة المتوقع	50 ريال
قيمة المبيعات المتوقعة (المخططة)	**250000 ريال**
يطرح منها :	
التكاليف المتوقعة للمواد	100000 ريال
أجور العمال المتوقعة	50000 ريال
تكاليف رأسمالية متوقعة	20000 ريال
تكاليف أخرى	10000 ريال
إجمالي التكاليف المتوقعة	**180000 ريال**
صافي الربح المتوقع	**70000 ريال**

3-5-2- موازنة الإنتاج Production Budget .

تصور هذه الموازنة الإنتاج المقدر في فترة زمنية مقبلة، من خلال ربط الإنتاج بالمبيعات في حالة سوق المنافسة، أو ربطه بالطاقة الإنتاجية في حالة عدم وجود مشكلة في تسويق المواد، أي إذا كان هناك مجال لبيع كل ما ينتج، والإنتاج المطلوب لشهر معين يكون مساوياً للمبيعات المقدرة لذلك الشهر زائداً البضاعة المطلوب وجودها آخر المدة ناقصاً البضاعة الموجودة أول المدة، وذلك بالنسبة لكل سلعة، وتساعد موازنة الإنتاج في تحديد مستلزمات الإنتاج من المواد والعمالة والآلات . ... إلخ.

3-5-3 موازنة المشتريات Purchases Budget .

ويتم تقديرها بناء على الأرقام الواردة في موازنة الإنتاج، حيث يتم الوصول إلى الكمية اللازم شراؤها من خلال تحديد الوحدات اللازم إنتاجها خلال فترة زمنية معينة زائداً الوحدات المخزونة في آخر المدة ناقصاً الوحدات المخزونة أول المدة.

- موازنة الموارد البشرية **Human Resources Budget** .

وهي تبين عدد الموظفين والعمال المطلوبين في فترة زمنية معينة، ويتم تحضيرها من واقع الموازنات الأخرى [المبيعات/ الإنتاج]، وبذلك يمكن وضع برامج التعيين والتدريب في ضوء المتطلبات من القوى العاملة.

3-5-4 موازنة الإيرادات والنفقات Revenue & Expense Budget

وتقدم تفاصيل عن الإيرادات والنفقات المقدرة خلال فترة زمنية محددة.

3-5-5 موازنة التدفق النقدي **Cash Flow Budget** .

وتقدر التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة خلال فترة زمنية محددة.

3-5-6 الموازنة الرأسمالية Capital Budget .

تحدد النفقات الرأسمالية المقدرة للمصانع والمعدات والآلات والمخزون ... إلخ.

هذا والموازنات المشار إليها أعلاه قد تكون موازنات مرنة أو موازنات صفرية.

- **الموازنات المرنة أو المتغيرة** Flexible (Variable) Budgets **مقابل الموازنات الثابتة** Fixed Budgets :

[الموازنات المرنة هي الموازنات التي تختلف باختلاف حجم المبيعات أو حجم المخرجات]، وفي ظل هذه الموازنات فإن التكاليف مثل المواد Materials والعمالة Labor ونفقات الإعلان وغيرها تختلف باختلاف حجم المبيعات أو المخرجات، فهذه الموازنات تضع جداول للتكلفة Cost-schedules تبين كيف أن التكاليف تختلف باختلاف الأنشطة وحجم المخرجات، فهي إذن مفيدة في معرفة كيف أن التكاليف تتغير بحسب حجم العمل المنجز، وكما نعرف فهناك التكاليف الثابتة التي لا تتغير بحجم الإنتاج مثل الإيجار، والتكاليف المتغيرة التي تتغير بحسب حجم الإنتاج، وهذه الموازنات تعتبر أكثر فائدة لتحديد حجم التقديرات (النفقات) التي ينبغي أن تكون تحت كل ظرف من الظروف، والموازنات المرنة هي عكس الموازنات الثابتة Fixed Budgets حيث أن الموازنات الثابتة تضع تكاليف محددة (معينة) لحجم معين من المخرجات دون الأخذ في الاعتبار أن التكاليف قد تختلف باختلاف حجم النشاط أو المخرجات.

- **الموازنات الصفرية** Zero-based Budgeting **مقابل الموازنات التقليدية** Traditional Budgets :

الفرق بين الموازنات الصفرية والموازنات التقليدية[**هو أن الموازنات الصفرية لا تبنى على أساس موازنات السنة السابقة**، بينما الموازنات التقليدية Traditional Budgeting تقدم / تعرض مجموعة من الأرقام مبنية على أساس موازنات سنوات

سابقة، وهذه الأرقام لا تبرر بالضرورة الحاجة للنشاطات أو الوظائف، ولا تحدد فعاليتها أو أولوياتها.

فالموازنة الصفرية تتطلب من المدراء أن يحللوا كل عنصر من عناصر الموازنة الحالية أو المقترحة، وكل عناصر الموازنة يتم تحديدها وتقييمها وإعطاؤها الأولوية، ومن مزايا الموازنة الصفرية أنها تمكن المنظمة من التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة، وتعطيها القدرة على توزيع الموارد على وحدات الأعمال بفاعلية، بحيث يمكن تحقيق أقصى عائد ممكن.

3 -6 - الإجراءات Procedures:

[هي عبارة عن الخطوات التفصيلية والمتتابعة التي تُتبع في تنفيذ عملية معينة. والأساس فيها التتابع أي الترتيب الزمني]. ومن أمثلتها: إجراءات شراء المواد، وإجراءات تعيين موظف، وإجراءات صرف الشيكات. وتعتبر الإجراءات - كالسياسات- خططاً ذات طابع تكراري Standing-Plans، كونها ترتبط بمواضيع وقضايا متكررة الحدوث. وهي أكثر تحديداً من السياسات. وعادة ما تمتلك المنظمات عدة إجراءات مختلفة تغطي مهام ووظائف مختلفة.

فهناك إجراءات تتعلق بصرف الشيكات، وإجراءات تتعلق بعملية توريد المواد إلى المخازن، وإجراءات خاصة بتعيين موظف جديد، والشكل (10-10) يمثل نموذجاً للإجراءات المتبعة في التوظيف في إحدى المؤسسات.

إجراءات التوظيف
1. استقبال طالب العمل. 2. إجراء المقابلة المبدئية معه. 3. ملء استمارة الالتحاق بالمنظمة. 4. فحص طلب الالتحاق من قبل الموظف المختص. 5. إعداد قائمة نهائية بالمرشحين لمقابلة الاختيار. 6. مقابلة الاختيار. 7. الاختبارات. 8. التواصل مع الجهات المرجعية السابقة التي كان يعمل بها الفرد المتقدم.

9. الكشف الطبي.
10. اتخاذ القرار النهائى للاختيار.

الشكل (10–10) : نموذج للإجراءات المتبعة في التوظيف في إحدى المؤسسات

3 -7 - القواعد Rules :

تشير القواعد إلى ما يجب وما لا يجب عمله من قبل العاملين . ومن الأمثلة على ذلك قاعدة منع التدخين في المنظمة . كما في الشكل (10-11) .



ممنـــوع التدخـــين

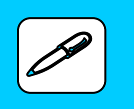
الشكل (10–11) : قاعدة منع التدخين

وتعتبر القواعد خططاً ذات طابع تكراري الاستخدام Standing-Plan .



تدريب (32)

صمم هيكلاً تنظيمياً وظيفياً .



تدريب (33)

أين تكمن أهمية السياسات التنظيمية المستخدمة في التطبيق الاستراتيجي ؟

أسئلة التقويم الذاتي (14)

1. ما المقصود بتطبيق الاستراتيجية ؟
2. ما هي صور تطبيق الاستراتيجية ؟
3. ما هي الاختلافات الأساسية بين صياغة الاستراتيجية وتطبيق الاستراتيجية ؟
4. عرف الهيكل التنظيمي.
5. عدد أنواع الهياكل التنظيمية.
6. صم هيكل تنظيمي من الهياكل التنظيمية المستخدمة في المنظمات الحديثة.
7. ما هي مقومات السياسة الفعالة ؟
8. ما المقصود بالمصطلحات التالية : البرامج- الموازنات ـ الإجراءات؟
9. عدد أنواع الموازنات .

؟

3- الخلاصة :

ركزت هذه الوحدة على تطبيق الاستراتيجية ، حيث تم تناول مفهوم تطبيق الاستراتيجية الذي يقصد به تحويل الخطة الاستراتيجية للمنظمة إلى فعل، ثم إلى نتائج .

كما تم تناول عناصر أشكال صور تطبيق الاستراتيجية المتمثلة في وضع أو تعديل الهيكل التنظيمي ، ووضع الأهداف السنوية ، ووضع السياسات ، وتوزيع الموارد ، ومراجعة خطط المكافآت والحوافز وربطها بالأداء ، وتطوير ثقافة إستراتيجية داعمة .... الخ

كما تم استعراض الاختلافات الأساسية بين عملية صياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجية

وأخيرا تم عرض مجموعة من الأمثلة التوضيحية ليسهل فهم واستيعاب عملية تطبيق الاستراتيجية .

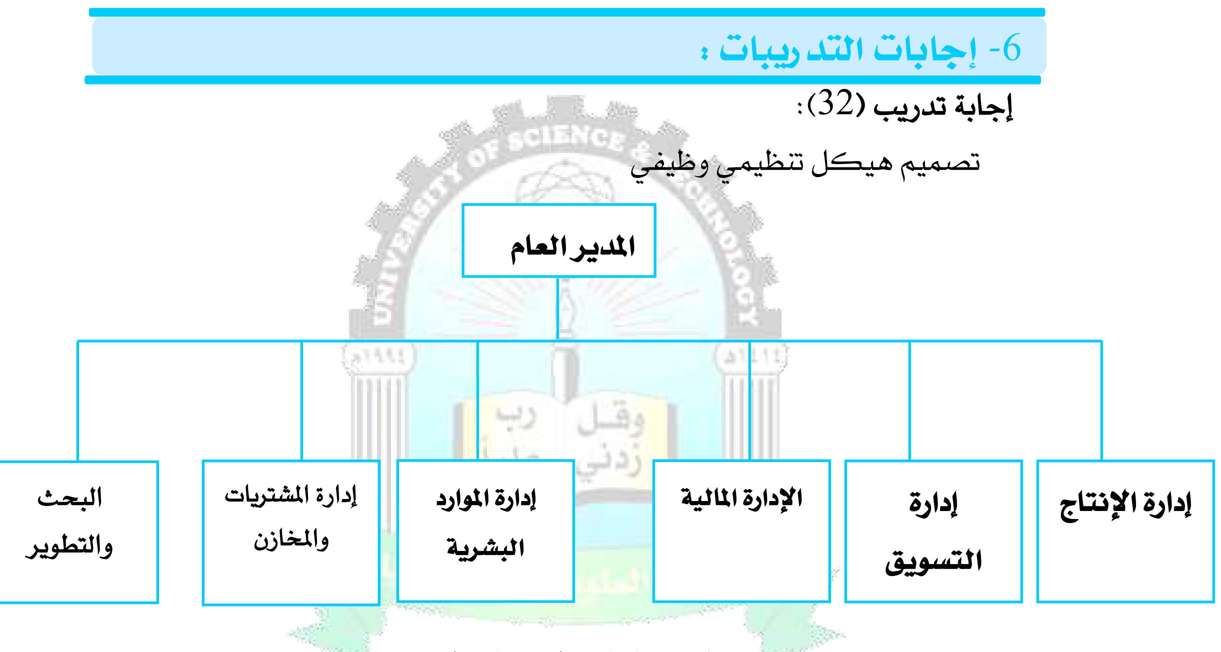
5- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الحادية عشرة:

بعد أن انتهينا من دراسة تطبيق الاستراتيجية في الوحدة الدراسية السابقة .
سنتناول في هذه الوحدة الرقابة الاستراتيجية حيث سنتعرض لمفهوم الرقابة الاستراتيجية والعناصر الأساسية لعملية الرقابة الاستراتيجية وكذا خصائص النظام الرقابي الفعال .

6- إجابات التدريبات :

إجابة تدريب (32):

تصميم هيكل تنظيمي وظيفي



الهيكل التنظيمي الوظيفي

إجابة تدريب (33) :

تكمن أهمية السياسات التنظيمية فيما يلي :

- إن السياسات تعتبر من الأدوات المهمة في التطبيق الاستراتيجي، ومن خلال السياسات الفعالة تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها واستراتيجياتها .
- إن السياسات تضع الحدود والقواعد والمحددات على أنواع التصرفات الإدارية التي تمارس في المنظمة.
- تحدد ما يجب عمله وما لا يجب عمله في عملية مواصلة تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة .

- أن السياسات تزود المنظمة بأسس الرقابة الإدارية .
- إن السياسة تسمح بالتجانس والتنسيق بين أقسام المنظمة .
- إن السياسات تقلل من الوقت المطلوب من قبل المدراء لاتخاذ القرارات .
- إن السياسـات تقلـل مـن المجهـود الـذهني والنفسـي المطلـوب عنـد اتخـاذ القرارات من قبل المدراء .
- إن السياسات تقلل من الشك و التردد لان تصـرفات المـديرين والعـاملين الـتي تتماشى مع السياسات الموضوعة تجعلهم واثقين من تصرفاتهم.
- إن السياسات تحدد وتبين من الذي يجب إن يقوم بعمل معين.
- إن السياسات تجعل المديرين يدركون ما هو متوقع منهم.



7. مسرد المصطلحات:

1. **استراتيجية التركيز** **Focus Strategy :**

وهي الاستراتيجية التي تقوم على التركيز على مجموعة معينة من المستهلكين أو السوق – وليس السوق بأكمله – بهدف إعطائهم سلعاً أو خدمات أفضل [من حيث التكلفة أو التميز] من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات أكبر من السوق.

2. **الاستراتيجيات الدولية** **International Strategies :**

هي الاستراتيجيات التي تدخل بها الشركة إلى الأسواق الدولية ، ومنها إستراتيجية التصدير ، والترخيص ، عقود التصنيع ... إلخ.

3. **تحليل عناصر القوة والضعف وعناصر الفرص والتهديدات** **:SWOT Analysis**

هي عبارة عن تحليل على مستوى المنظمة (في الغالب) يتم من خلاله مقابلة Matching عناصر القوة Strengths والضعف Weaknesses في المنظمة مع عناصر الفرص Opportunities والتهديدات Threats الناشئة عن البيئة المحيطة ، بهدف تطوير / توليد / استحداث سلسلة [مجموعة] من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق.

4. **مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية** **:Boston Consulting Group (BCG) M**

أسلوب أو أداة من أدوات التحليل يستخدم على مستوى المنظمة لتحديد مجموعة الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق ، ويستخدم على مستوى الأعمال/القطاع لتحديد الأنشطة التي يمكن للشركة الاستمرار فيها أو الخروج منها أو دخولها.

5. **الخيار الاستراتيجي** **Strategic Choice :**

يقصد به عملية اختيار بديل [أو أكثر] من بين البدائل الاستراتيجية التي تم استخدامها أو توليدها باستخدام أدوات التحليل ، مثل تحليل SWOT ومصفوفة BCG ، آخذين في الاعتبار أيضاً بعض المعايير النوعية ، مع مراعاة أن يحقق كل بديل الأهداف المقصودة.

6. تطبيق الاستراتيجية Strategy Implementation

يقصد بتطبيق الاستراتيجية وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال الأهداف السنوية، والهيكل التنظيمي، والسياسات، والبرامج، والموازنات، والإجراءات.

7. السياسات Policies:

إرشادات عامة Guidelines توضح وتبين للعاملين كيفية العمل والتصرف عند قيامهم بتنفيذ الأعمال بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

8. البرنامج Program:

عبارة عن خطة (تستخدم لمرة واحدة فقط أو لمرات محدودة) صممت لتنفيذ مشروع معين وتشمل هذه الخطة:

- مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها .
- الخطوات المطلوب إتباعها للوصول إلى الهدف.
- الترتيب/ التتابع الزمني للخطوات المحددة.
- الجهة أو الفرد المسئول عن كل خطوة.

9. الموازنات Budgets :

خطة مستقبلية محددة بلغة الأرقام وقد تكون نقدية أو غير نقدية.

10. الرقابة الاستراتيجية Strategic Control :

تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرسومة (المخططة) تم اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي انحرافات عن هذه الأهداف.

11. التغيير الاستراتيجي Strategic Change :

تحرك المنظمة بعيداً عن وضعها القائم تجاه وضع مستقبلي مرغوب فيه ، بهدف تعزيز ميزتها التنافسية، وقد يكون هذا التغيير بشكل تدرجي أو جذري أو طارئ.

8- مراجع الوحدة:

1- خبراء بميك، منهج الإدارة العليا : التخطيط لفريق الإدارة العليا : مركز الخبرات المهنية ،ط3، 2004م .

2-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين :2003م

3- نبيل محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، دار الجامعة الجديدة للنشر 2003م .



الوحـدة الحادية عشر

11

الـــرقابة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية

- مقدمة في الإدارة الاستراتيجية الوحدة (1)
- البيئة الخارجية الوحدة (2)
- البيئة الداخلية الوحدة (3)
- تأسيس برنامج للتحليل البيئي في المنظمة الوحدة (4)
- رسالة المنظمة الوحدة (5)
- أهداف المنظمة الوحدة (6)
- البدائل الاستراتيجية الوحدة (7)
- الأساليب الفنية في تطوير / إيجاد الاستراتيجيات البديلة الوحدة (8)
- الخيار الاستراتيجي الوحدة (9)
- تطبيق الاستراتيجية الوحدة (10)
- **الرقابة الاستراتيجية الوحدة (11)**
- التغيير الاستراتيجي الوحدة (12)

الإطار العام للكتاب

محتويات الوحدة

1- المقدمة

1.1 تمهيد:

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

هناك علاقة قوية بين عملية صياغة الاستراتيجية التي تشمل وضع رسالة المنظمة وأهدافها وتطوير الاستراتيجيات على مستوى المنظمة والقطاع والوظائف، وتطبيق الاستراتيجيات والتي تشمل وضع الأهداف قصيرة المدى والسياسات والهيكل التنظيمي ... إلخ، وبين الرقابة الاستراتيجية التي تقيس مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أنه إذا تبين من خلال ممارسة عملية الرقابة الاستراتيجية أن المنظمة لم تنجح في تحقيق أهدافها بحسب ما هو مخطط، فإن عليها أن تعدل من استراتيجياتها، أو من عملية التطبيق الاستراتيجي، أو من كليهما.

وأغلب الاستراتيجيين يتفقون على أن الرقابة الاستراتيجية حيوية جداً لسلامة المنظمة، وأنها تنبه المدراء للمشاكل القائمة أو المحتملة قبل أن يصبح الوضع حرجاً ومعقداً.

2.1 أهداف الوحدة :

الذي يتوقع منك -عزيزي الدارس- بعد دراسة هذه الوحدة أن تكون قادراً على أن:

1. تعرف على مفهوم الرقابة الاستراتيجية .
2. تستوعب العناصر الأساسية لعملية الرقابة الاستراتيجية .
3. تدرك أهمية النظام الرقابي الفعال .
4. تتعرف على الطرق أو الأساليب استخدمه في عملية الرقابة أو تقييم الأداء .



3.1 أقسام الوحدة:

تتألف هذه الوحدة من مقرر الإدارة الاستراتيجية من قسم واحد أعد من أجل تحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة، حيث ترتبط محتوى الوحدة (الرقبة الاستراتيجية) ارتباطا وثيقا بالأهداف الموضوعية، حيث سنتناول في هذه الوحدة مفهوم الرقابة الاستراتيجية، وكذا الطرق المستخدمة في عملية الرقابة أو تقييم الأداء كما سنتعرض لخصائص النظام الرقابي الفعال .

1 -4 قراءات مساعدة:



تمثل المراجع التالية قراءات مساعدة تتعلق بالموضوعات التي تتضمنها هذه الوحدة ، نرجوا أن تحاول الاستفادة منها ما أمكن .

1- كتاب : خبراء بميك ، منهج المهارات الإدارية ، تطوير أداء وحدات الإعمال الإستراتيجية ،مركز الخبرات المهنية ط3 ، 2004م، ص.24،،23

2- كتاب :كريس اشتون ، تقييم الأداء الاستراتيجي ، أداء العاملين، إرضاء العملاء ترجمة / علاء أحمد صلاح :نرمز الخبرات المهنية ، 2001م ص.197

3- كتاب : عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الاستراتيجية ، إدارة جديدة في عالم متغير : دار الميسر للنشر و التوزيع ،2004م ، ص.83

4- كتاب : رفاعي عبد المتعال ، الإدارة الاستراتيجية (منهج متكامل): دار المريخ للنشر .2001م ،ص633-635.

5.1 الوسائط التعليمية المساندة:

عزيزي الدارس : يمكنك اقتناء سيديهات و أشرطة كاسيت مصاحبة للكتاب المقرر.

6.1 ما تحتاج إليه لدراسة الوحدة:

عزيزي الدارس، أثناء دراستك هذه الوحدة ستكون في حاجة إلى دفتر لكتابة المفاهيم الأساسية التي ترد في ثنايا الوحدة كما تحتاج إلى مسطرة وقلم وأنصحك قبل أن تبدأ دراستك هذا الوحدة أن تهيئ المكان المناسب للدراسة، وسوف تساعدك إجابتك على أسئلة التقويم الذاتي والواردة في ثنايا الوحدة على مراجعة الأجزاء الرئيسة للوحدة ، أما التدريبات فإنها تمنحك فرصة لتطبيق معارفك التي تكتسبها من دراسة الوحدة .

2- مفهوم الرقابة الاستراتيجية :

بالرغم من وجود صيغ عدة لتعريف الرقابة الاستراتيجية إلا أنه يمكن القول إنها تُجمِع على أن الرقابة الاستراتيجية هي :

[تقيم الأداء الفعلي Actual Performance ، ومقارنته بالأهداف المرسومة (المخططة)، ثم اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي انحراف Deviation عن هذه الأهداف].

ويتضح من هذا التعريف أن الرقابة تتحقق من خلال مقارنة الأداء الفعلي/الحقيقي بالأهداف، ثم اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي انحرافات عن الأهداف المخطط تحقيقها .

3- العناصر الأساسية لعملية الرقابة الاستراتيجية :

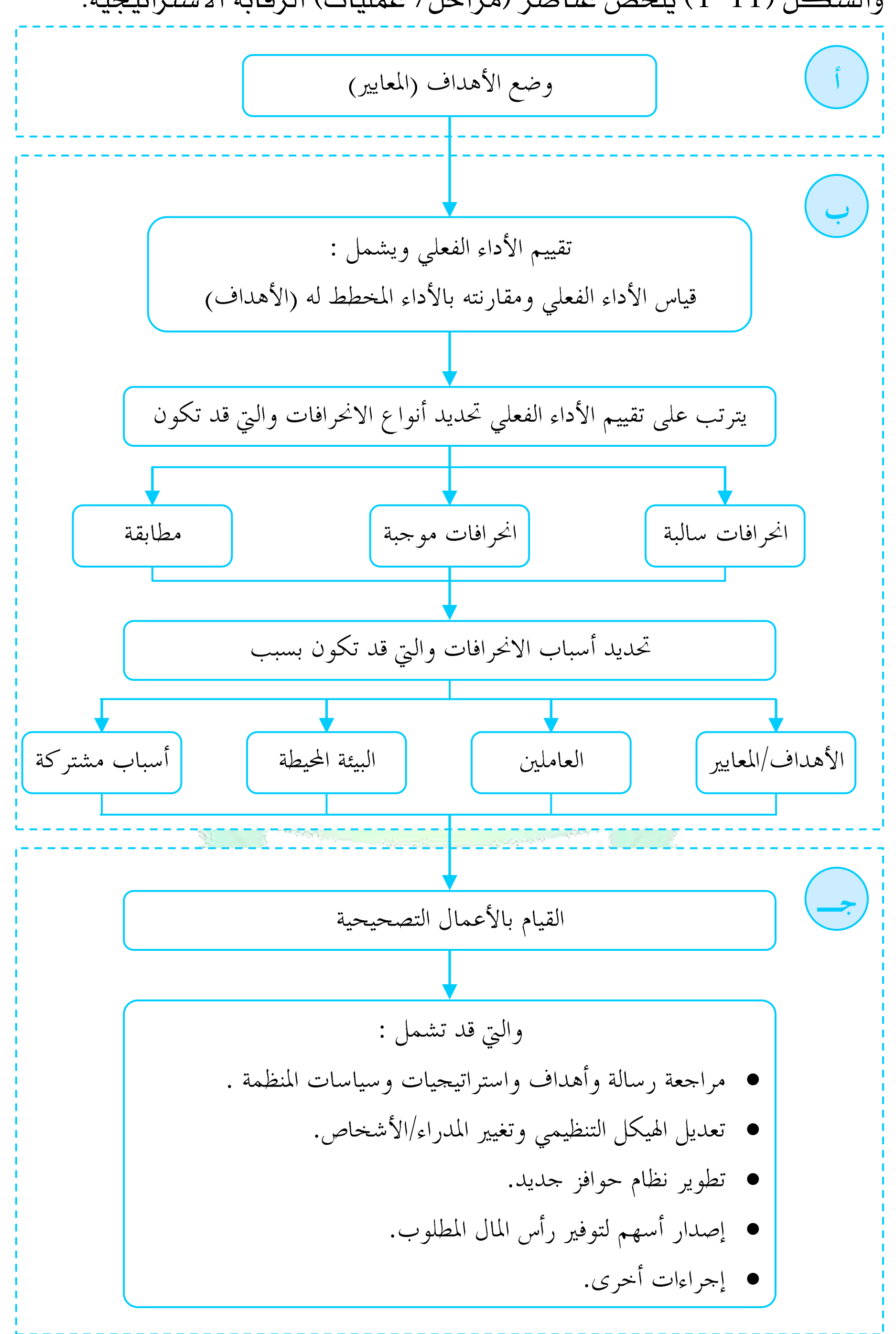
عملية الرقابة الاستراتيجية تتكون **من ثلاثة عناصر أساسية** هي :

3-1- وضع الأهداف [المعايير] Establishing the Objectives of the Business .

3-2- تقييم الأداء Evaluation of Performance من خلال قياس الأداء الفعلي Actual-performance ومقارنته بالأداء المخطط Planned-performance .

3-3- القيام بالإجراءات التصحيحية بعد التعرف على الأسباب Corrective Actions .

والشكل (11-1) يلخص عناصر (مراحل/ عمليات) الرقابة الاستراتيجية.



وفيما يلي توضيح مختصر لكل عنصر من هذه العناصر :

3 -1 وضع الأهداف :

أهداف المنظمة يجب أن تكون نقطة البداية لتقييم أداء المنظمة، وكما سبق الإشارة إلى ذلك في الفصل السادس فإن الأهداف يجب أن تكون محددة Specific، وكمية Quantitative، وقابلة للقياس Measurable، ومحددة بإطار زمني Timely، ويحتوي كل هدف [معيار] على مدى سماح معين، حيث تقبل الانحرافات الواقعة إذا كانت في حدود هذا المدى، وتوضع المعايير (الأهداف) ليس فقط للنتائج النهائية وإنما أيضاً للمراحل الوسيطة في عملية الإنتاج.

ومن الأهداف [المعايير] التي تضعها المنظمة، وتعتبر أساساً كمياً ونوعياً لتقييم أداء المنظمة ما يلي :

3-1-1- الربحية **Profitability** :

والتي يعبر عنها في شكل العائد على الاستثمار أو العائد على السهم أو نسبة الربح إلى المبيعات.

3-1-2- خدمات العملاء **Customer Service** :

ويعبر عنها من خلال الفترة الزمنية المستغرقة في توصيل الخدمة، مثل تخفيض فترة تقديم الخدمة من شهر إلى أسبوعين، أو في شكل تخفيض عدد شكاوى العملاء.

3-1-3- فترة التحصيل **Collection-period** :

ويعبر عنها بتخفيض فترة التحصيل للمديونية من 3 أشهر إلى شهرين مثلاً .

3-1-4- معدل الغياب **Absenteeism** :

مثل تخفيض الغياب بمعدل 8 ٪ سنوياً خلال السنوات الثلاث القادمة.

3-1-5- المبيعات **Sales** :

مثل زيادة حجم المبيعات بنسبة الضعف خلال السنة القادمة .

3-1-6- الطاقة التخزينية **Storage-capacity** :

مثل زيادة الطاقة التخزينية إلى 5 ملايين وحدة خلال السنوات الثلاث القادمة.

3-1-7- معيار سلوكي **Behavioral-standard** :

ويحدد نوع السلوك المرغوب فيه والذي يجب الالتزام به.

3-1-8- البحث والتطوير **R&D** :

مثل هدف تطوير آلة خلال السنوات الثلاث القادمة بكلفة 6 ملايين ريال.

3-1-9- الهيكل التنظيمي **Organizational-structure** :

مثل هدف تأسيس هيكل تنظيمي على أساس لا مركزي خلال السنوات الثلاث القادمة.

3-1-10- المسؤولية الاجتماعية **Social Responsibility** :

مثل زيادة مساهمة المنظمة للأعمال الخيرية في المجتمع بنسبة 10 ٪ خلال السنتين القادمتين.

والأهداف التي أشرنا إليها يجب أن تكون محددة بفترة زمنية معينة، شهر / فصل / سنة. ولكن يجب ملاحظة أن هناك بعض المشاكل المصاحبة لاستخدام المعايير الكمية في تقييم الاستراتيجيات، **الأولى** : أن معظم المعايير الكمية مناسبة للأهداف السنوية وليس للأهداف طويلة المدى . **الثانية :** استخدام طرائق محاسبية مختلفة يمكن أن يعطينا نتائج مختلفة، لذلك فإن المعايير النوعية أيضاً مهمة.

3 -2 - تقييم الأداء (قياس الأداء الفعلي ثم مقارنته بالأداء المخطط له):

بعد أن تم تحديد الأهداف [المعايير] تأتي الخطوة التالية لها، وهي تقييم الأداء، والتي تمثل مرحلة أو جزءاً Part من العملية الرقابية الكلية -Total Control process، وتقييم الأداء يتطلب قياس الأداء الفعلي -Measuring the Actual performance ومقارنته بالأداء المخطط له، وبمعنى آخر قياس المخرجات Output ومقارنتها بالأهداف (الأداء المخطط له).

ويسعى المدراء إلى إجراء عدة مقارنات أساسية :

- مقارنة أداء الشركة بالأهداف المحددة .
- مقارنة أداء الشركة خلال فترات زمنية مختلفة .
- مقارنة أداء الشركة بالمنافسين.
- مقارنة أداء الشركة بالمعدلات الصناعية.

[وتؤدي نتائج المقارنة إما إلى إظهار توافق بين الأداء الفعلي والمعياري، أو أن يكون الأداء جيداً (انحراف موجب)، أو أن يكون الأداء سلبياً، وهذا يعني وجود خلل (انحراف سلبي).

ومن الطرائق أو الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة أو تقييم الأداء :

3-2-1- الملاحظة الشخصية Personal Observation

3-2-2- التقارير Reports

3-2-3- الموازنات Budget

3-2-4- المراجعة Auditing

3-2-5- معايير مالية (النسب المالية) مثل : سعر السهم - العائد على الاستثمار Financial-ratio

3-2-6- نظام المعلومات الإدارية Management Information System MIS

3-2-7- معايير المدخلات Input Standards

3-2-8- معايير عمليات التحويل Process-standards

1. الملاحظة الشخصية :

بعض المدراء يرون أن الطريقة الوحيدة للحصول على صورة واضحة لما يجري في المنظمة هو الملاحظة الشخصية، ولذلك فهم يقومون بزيارات شخصية لوحدات الإنتاج والأقسام والإدارات في المنظمة، غير أن هذه الطريقة تحتاج من المدير إلى وقت طويل لممارستها وتشغله عن أعمال مهمة كثيرة.

2. التقارير :

تحتل التقارير مكاناً مهماً بين أساليب الرقابة، وقد تكون التقارير شفوية أو تحريرية، والتقارير الشفوية هي التي يستطيع المدير من خلالها معرفة ما تم بناءً على الكلام الشفوي الذي يسمعه من مرؤوسيه، ومن مزاياه :

- احتواؤها على عناصر من الملاحظة الشخصية.
- يستطيع المديرون خلالها توجيه الأسئلة لاستيضاح حقيقة الأمور.
- أكثر شمولاً من الملاحظة الفردية.

ومن عيوبها عدم تسجيل الحقائق كتابة .

أما التقارير الكتابية فهي من الأهمية بمكان نظراً لاحتوائها على حقائق يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وقد تكون هذه التقارير:

- تقارير رقمية، أو تقارير تحتوي على خرائط وأشكال، أو تقارير إنشائية، وبشكل عام فإن التقارير يجب أن تتصف بالصفات التالية :
  - إظهار الانحرافات بسرعة.
  - الاختصار.

- التوقيت المناسب.
- الاعتماد على البيانات والحقائق المحددة.
- التماثل المستمر.
- سهولة القراءة.
- التركيز على المستقبل.

3. الموازنات :

تعتبر الموازنات من أكثر الطرائق استخداماً في العملية الرقابية، فبالإضافة إلى كونها أداة من أدوات التخطيط حيث يمكن من خلالها توزيع موارد المنظمة بين وحداتها الاستراتيجية وأقسامها المختلفة، فإنها أيضاً وسيلة من وسائل الرقابة، حيث من خلالها يمكن مقارنة الأداء المخطط بالفعلي، واتخاذ كافة الإجراءات لمعالجة الانحرافات.

4. نظام المراجعة - بنوعيها - الداخلية والخارجية :

تتمثل المراجعة الداخلية في قيام المنظمة برقابة عملياتها ونشاطاتها بواسطة أجهزة داخلية (قسم، إدارة) تخصص لهذا الغرض، وتقوم برفع ملاحظات وتقاريرها عن سير أداء المنظمة، أما المراجعة الخارجية فتتم من قبل أجهزة من خارج المنظمة بهدف التحقق من قيام المنظمة بواجباتها، وقياس أدائها، ومن أمثلة هذه الأجهزة المحاسبون القانونيون.

5. النسب المالية :

تستخدم النسب المالية عادة لربط العلاقات بين مجموعة من الأرقام تظهرها الميزانيات وحسابات النتائج المختلفة، بحيث تستخدم نتائج هذه العلاقات كمؤشرات لقياس عمليات الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المخطط له . ومن أمثلة هذه النسب :

العائد على الاستثمار RoI، العائد على الملكية، هامش الربح، الحصة السوقية، المديونية إلى الملكية، العائد على السهم EPS، نمو المبيعات، ونمو الأصول.

6. نظام المعلومات الإدارية Management Information System :

نظام المعلومات الإدارية **عبارة عن نظام رسمي صُمم لتوفير المعلومات بغرض تسهيل صياغة الاستراتيجية والرقابة الاستراتيجية**، والهدف الرئيس من نظام المعلومات الإدارية إعطاء المدراء معلومات بطريقة نظامية ومتكاملة ومستمرة ومناسبة عن أي مجال يريد المدير أن يقوم بفحصه واختباره، حيث أنه إذا لم يتوفر

نظام معلومات يمكن بموجبه التمييز بين المعلومات الملائمة من تلك غير الملائمة، فسوف يجد المديرون أنفسهم وقد غرقوا بين التقارير والأرقام التي يكون معظمها غير ذات قيمة لهم، ومن أهم المجالات التي يجب أن تتوفر فيها البيانات الملائمة :

- اتجاهات المبيعات الخاصة بكل منتج.
- الوضع الإنتاجي لكل منتج.
- اتجاهات المخزون والمواد الخام.
- انحرافات الإنفاق في الموازنات.

7. معايير المدخلات :

وهي إحدى الطرق التي تستطيع المنظمة من خلالها الرقابة على سلوك الأفراد والموارد الأخرى، حيث يتم وضع معايير مسبقة (المعايير والشروط المطلوبة لذلك)، فإذا كانت المدخلات موظفين فيتم تحديد شروط قبولهم سلفاً، ومن ثم يتم القبول على ضوء توافر هذه الشروط لديهم قبل الالتحاق بالمنظمة، وكذلك بالنسبة للمواد فيتم وضع مواصفات للحصول عليها، ومن ثم فيتم قبولها على ضوء توافر هذه المواصفات ... ومن أمثلة ذلك :

- معيار الوقت : ويبين مقدار الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز عمل معين.
- معيار الكم : ويبين عدد السلع أو المعاملات التي يمكن إنجازها في فترة محددة.
- معيار الكيف : ويحدد جودة السلعة المطلوبة.

8. معايير عملية التحويل :

حيث تتم برمجة أنشطة العمليات التحويلية حتى يمكن إنجازها بنفس الأسلوب، نفس الوقت على مدار العمليات، كما هو الحال في مطاعم الوجبات السريعة مثل البيتزا هوت .

3 -3 القيام بالإجراءات التصحيحية Taking Corrective Actions :

النشاط الأخير في التقييم الاستراتيجي هو القيام بالأعمال التصحيحية. وقبل تحديد نوع الأعمال التصحيحية المطلوبة لابد من معرفة طبيعة وأسباب الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له (الأهداف)، والتي يكون مردها إلى سبب أو أكثر من الأسباب التالية :

3-3-1 **المعيار (الأهداف)** : حيث قد يكون المعيار (الهدف) غير ملائم، بمعنى أنه أقل مما يجب أو أكثر مما يجب، والعلاج هنا لا شك ينصب على إعادة النظر في الهدف والقيام بالمراجعة الاستراتيجية.

3-3-2 **العاملين** : وهنا قد يكون المعيار (الهدف) سليماً ويكون سبب الانحراف عائد إلى العاملين (المدراء مثلاً)، إما لكونهم غير ماهرين بما فيه الكفاية، أو أنهم لا يهتمون بعملهم بما فيه الكفاية، والعلاج ينصب هنا في التدريب وتقوية الروح المعنوية.

3-3-3 **ظروف البيئة** : مثل قلة مصادر المواد الخام، ركود اقتصادي عام، اضطرابات سياسية، والعلاج هنا يكون بالقيام بالمراجعة الاستراتيجية والعمل على إزالة هذه الظروف إن أمكن، أو تخفيضها، أو احتوائها، أو التكيف معها، إذا كان من المتوقع أن تدوم وفشلت المنشأة في تعديلها، هذا والاهتمام يجب ألا ينصب فقط على الانحرافات السلبية، وإنما أيضاً على أسباب الانحراف الموجب، والعلاج يجب أن يتجه نحو الأسباب الحقيقية .

3-3-4 **أسباب مشتركة**: وهنا لابد من مراجعة كل العوامل السابقة المتمثلة في الأهداف، العاملين، والبيئة المحيطة.

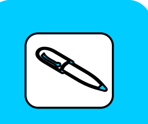
وخلاصة القول : إن القيام بالأعمال التصحيحية يتطلب القيام بتغيرات لإعادة ترتيب المنظمة، ومن أمثلة ذلك تعديل الهيكل التنظيمي، تغيير شخص أو أكثر من الأشخاص المهمين في المنظمة أو في إحدى قطاعاتها المهمة كالتسويق، ومراجعة رسالة وأهداف المنظمة، وضع سياسات جديدة، وإصدار أسهم لتوفير رأس المال، وتطوير نظام فعال للحوافز .. إلخ.

والقيام بالأعمال التصحيحية لا يعني بالضرورة إلغاء الاستراتيجية / الاستراتيجيات الحالية ووضع استراتيجيات جديدة، بل قد يكون في تعديل هذه الاستراتيجيات، أو تعديل في التطبيق الاستراتيجي، أو كليهما معاً. والأخذ بالأعمال التصحيحية ضروري جداً للمحافظة على المنظمة، ولرفع الروح المعنوية للمدراء والعاملين. والأعمال التصحيحية - في النهاية - يجب أن تضع المنظمة في وضع أفضل لاستغلال عناصر القوة الداخلية للاستفادة، واستغلال الفرص الخارجية المهمة، ولتجنب وتخفيض المخاطر الخارجية، وتحسين عناصر الضعف.

4 : خصائص النظام الرقابي الفعال :

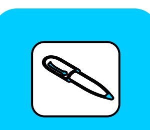
الرقابة الاستراتيجية يجب أن تتوفر فيها متطلبات أساسية لتكون فعالة :

1. الرقابة الاستراتيجية يجب أن تركز فقط في الحصول على المعلومات الضرورية المطلوبة لإعطاء صورة دقيقة وواضحة للأحداث التي تجري في المنظمة، فكثرة المعلومات تخلق الإرباك والتشويش Confusion، لذلك يجب التركيز على العناصر الاستراتيجية في عملية الرقابة من خلال تطبيق معيار 20 / 80، أي مراجعة 20 ٪ من العناصر ذات الأهمية الكبيرة والتي تعطينا 80 ٪ من النتائج المهمة.
2. عمليات الرقابة يجب أن تزودنا بالمعلومات في الوقت المحدد Timely دون تأخير، حتى يمكن استخدامها في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان.
3. نظام الرقابة الاستراتيجية يجب أن يركز على مبدأ المكافأة Reward عندما يتم تحقيق الأهداف المحددة أو تجاوزها، وذلك بدلاً من التركيز على العقوبات Punishments عند الفشل في تحقيق الأهداف، ويجب ألا يشعر العاملون أن الهدف من الرقابة هو مجرد اكتشاف أخطائهم ومحاسبتهم، بل يجب أن تفسر الرقابة للعاملين على أنها وسيلة لمساعدتهم وتحصينهم من الأخطاء، ومساعدتهم على تطوير أدائهم.
4. يجب استخدام الرقابة قصيرة وطويلة المدى، فإذا تم التركيز فقط على المقاييس قصيرة المدى فقد يكون هذا على حساب الاهتمام بتحقيق الأهداف بعيدة المدى.
5. نشاطات التقييم الاستراتيجي يجب أن تكون اقتصادية، بمعنى أن يكون هناك تناسب بين التكاليف المبذولة لتوفير وتطبيق النظام الرقابي مع الفوائد التي تعود على المنشأة من جراء تطبيقه.
6. المرونة : بمعنى أن تكون الوسائل الرقابية والمعايير المستخدمة قابلة للتطوير والتعديل بما يتلاءم والظروف المتغيرة.
7. الموضوعية : يجب أن تكون معايير التقييم التي يستخدمها النظام الرقابي موضوعية قدر الإمكان، وغير خاضعة للمعايير والاعتبارات الشخصية.



تدريب (34)

ما هي الأعمال التصحيحية التي يفترض القيام بها عند عملية القيام بالرقابة الاستراتيجية ؟



تدريب (35)

هناك عدة مقارنات أساسية يسعى المدراء إلى إجرائها عند تقييم الأداء ، اذكر تلك المقارنات .

أسئلة التقويم الذاتي (14)

1. ماذا نقصد بالرقابة الاستراتيجية ؟
2. ما هي العناصر الأساسية لعملية الرقابة الاستراتيجية ؟
3. ما هي أسباب الانحرافات بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط له (الأهداف)
4. ما هي خصائص النظام الرقابي الفعال ؟
5. ما هي الطرائق أو الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة أو تقييم الأداء ؟

4- الخلاصة:

ركزت هذه الوحدة على الرقابة الاستراتيجية ، حيث تم تناول مفهوم الرقابة الاستراتيجية والذي نقصد به تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرسومة (المخططة) ثم اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي انحراف عن هذه الأهداف كما تم تناول العناصر الأساسية لعملية الرقابة الاستراتيجية والمتمثلة في :

وضع الأهداف (المعايير) .

تقييم الأداء الفعلي .

القيام بالإجراءات التصحيحية بعد معرفة الأسباب .

وأخيرا تم استعراض خصائص النظام الرقابي الفعال .

5- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الثانية عشرة :

بعد أن انتهينا من دراسة الرقابة الاستراتيجية في الوحدة الدراسية السابقة .
سنتناول في هذه الوحدة التغيير الاستراتيجي ومراحل / خطوات التغيير الاستراتيجي

6- إجابات التدريبات :

إجابة تدريب (34):

1. الأعمال التصحيحية التي تفترض القيام بالتالي:
2. مراجعة رسالة وأهداف واستراتيجيات وسياسات المنظمة .
3. تعديل الهيكل التنظيمي وتغيير المدراء / الأشخاص .
4. تطوير نظام حوافز جديد.
5. إصدار أسهم لتوفير رأس المال المطلوب.
6. إجراءات أخرى .

إجابة تدريب (35) :

المقارنات التي يقوم المدراء بإجراءها كالتالي :

1. مقارنة أداء الشركة بالأهداف المحددة .
2. مقارنة أداء الشركة خلال فترات زمنية مختلفة .
3. مقارنة أداء الشركة بالمنافسين.
4. مقارنة أداء الشركة بالمعدلات الصناعية.

جامعة العلوم والتكنولوجيا

7- مسرد المصطلحات:

1. تطبيق الاستراتيجية : Strategy Implementation

يقصد بتطبيق الاستراتيجية وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ ، من خلال الأهداف السنوية ، والهيكل التنظيمي ، والسياسات ، والبرامج ، والموازنات ، والإجراءات.

2. السياسات : Policies

إرشادات عامة Guidelines توضح وتبين للعاملين كيفية العمل والتصرف عند قيامهم بتنفيذ الأعمال بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

3. البرنامج : Program

عبارة عن خطة (تستخدم لمرة واحدة فقط أو لمرات محدودة) صممت لتنفيذ مشروع معين وتشمل هذه الخطة :

- مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها .
- الخطوات المطلوب اتباعها للوصول إلى الهدف.
- الترتيب/ التتابع الزمني للخطوات المحددة.
- الجهة أو الفرد المسؤول عن كل خطوة.

4- الموازنات : Budgets

خطة مستقبلية محددة بلغة الأرقام قد تكون نقدية أو غير نقدية.

5- الرقابة الاستراتيجية : Strategic Control

تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرسومة (المخططة) تم اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي انحرافات عن هذه الأهداف.

6- التغيير الاستراتيجي : Strategic Change

تحرك المنظمة بعيداً عن وضعها القائم تجاه وضع مستقبلي مرغوب فيه ، بهدف تعزيز ميزتها التنافسية. وقد يكون هذا التغيير بشكل تدرجي أو جذري أو طارئ.

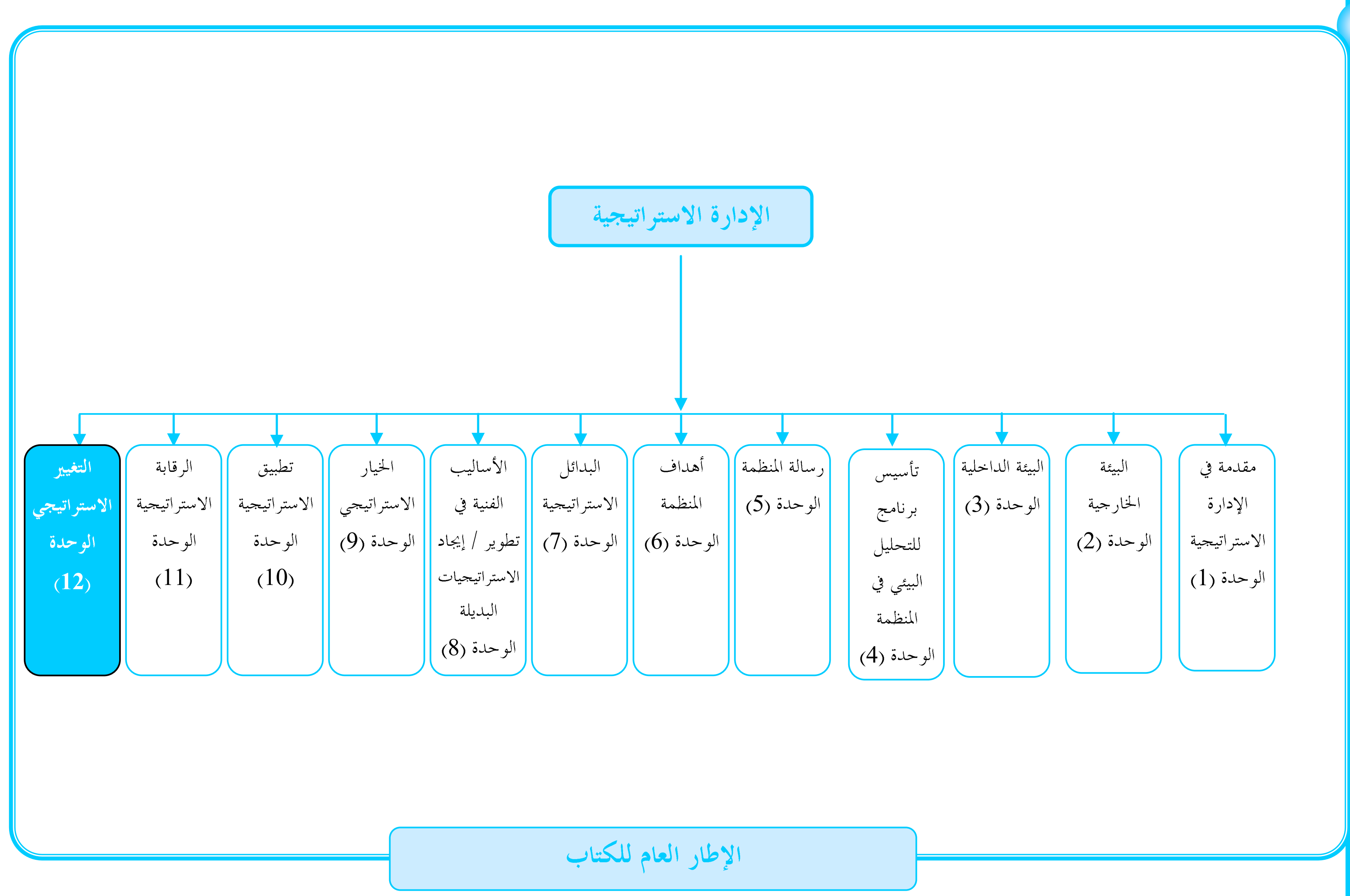
8- مراجع الوحدة:

1. كتاب : خبراء بميك ، منهج المهارات الإدارية ، تطوير أداء وحدات الأعمال الإستراتيجية، مركز الخبرات المهنية ط3، 2004م،.
2. كتاب :كريس اشتون ، تقييم الأداء الاستراتيجي، أداء العاملين، إرضاء العملاء ترجمة / علا ء أحمد صلاح،مركز الخبرات المهنية، 2001م.
3. كتاب، عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسر للنشر و التوزيع ،2004م .
4. كتاب : رفاعي عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية (منهج متكامل)، دار المريخ للنشر .2001م .



الوحدة الثانية عشر 12

التغيير الاستراتيجي


الإطار العام للكتاب
الإدارة الاستراتيجية
مقدمة في الإدارة الاستراتيجية الوحدة (1)
البيئة الخارجية الوحدة (2)
البيئة الداخلية الوحدة (3)
تأسيس برنامج للتحليل البيئي في المنظمة الوحدة (4)
رسالة المنظمة الوحدة (5)
أهداف المنظمة الوحدة (6)
البدائل الاستراتيجية الوحدة (7)
الأساليب الفنية في تطوير / إيجاد الاستراتيجيات البديلة الوحدة (8)
الخيار الاستراتيجي الوحدة (9)
تطبيق الاستراتيجية الوحدة (10)
الرقابة الاستراتيجية الوحدة (11)
التغيير الاستراتيجي الوحدة (12)

محتويات الوحدة

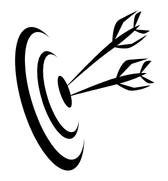
1- المقدمة

1.1 تمهيد :

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

البيئة المحيطة بالمنظمات المعاصرة بيئة تتصف بالتغير وعدم الاستقرار المستمرين، وهذا ما يفرض على المدراء الوعي الكامل بهذه الحقيقة، ومن ثم إحداث التغيرات المطلوبة في منظماتهم، وبعض التغيرات التي تحدثها الإدارة قد تمثل رد فعل للتهديدات الخارجية Reactions، وأخرى قد تكون محاولة استباقية Proactive من المنظمة للإمساك بالفرص أو المحافظة عليها، وإدارة المتغيرات البيئية المحيطة.

2.1 أهداف الوحدة :



بعد دراسة هذه الوحدة يتوقع منك عزيزي الدرس أن تكون قادراً على أن:

1. تعرف مفهوم التغيير الاستراتيجي .
2. تستوعب مراحل خطوات التغيير الاستراتيجي .
3. تدرك أهمية أساليب التغيير الاستراتيجيي .
4. تتعرف على مجالات التغيير الاستراتيجي .

3.1 أقسام الوحدة

تتألف هذه الوحدة من مقرر الإدارة الاستراتيجية من قسم واحد أُعد من أجل تحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة، حيث يرتبط محتوى الوحدة (تطبيق الاستراتيجية) ارتباطا وثيقا بالأهداف الموضوعة. وسنتناول في هذه الوحدة مفهوم التغيير الاستراتيجي، ومراحل خطوات التغيير الاستراتيجي .

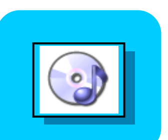
جامعة العلوم والتكنولوجيا
SCIENCE &

4.1: قراءات مساعدة:

تمثل المراجع التالية قراءات مساعدة تتعلق بالموضوعات التي تضمنها هذه الوحدة ، نرجو أن تحاول الاستفادة منها ما أمكن .

1- يمكن الرجوع إلى كتاب : الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين لدكتور / عبدالحميد عبد الفتاح المغربي ، 2003م، ص163.

2-كتاب : خبراء بميك ، منهج الإدارة العليا ، التخطيط لفريق الإدارة العليا ،مركز الخبرات المهنية ط3 ، 2004م،ص35.



5.1 الوسائط التعليمية المساندة:

عزيزي الدارس : يمكنك اقتناء سيديهات و أشرطة كاسيت مصاحبة للكتاب المقرر.

6.1 ما تحتاج إليه لدراسة الوحدة:

عزيزي الدارس، أثناء دراستك هذه الوحدة ستكون في حاجة إلى دفتر لكتابة المفاهيم الأساسية التي ترد في خلال الوحدة كما تحتاج إلى مسطرة وقلم وأنصحك قبل أن تبدأ دراستك هذا الوحدة أن تهيئ المكان المناسب للدراسة ، وسوف تساعدك إجابتك على أسلة التقويم الذاتي والواردة في أثناء الوحدة على مراجعة الأجزاء الرئيسة للوحدة، أما التدريبات فإنها تمنحك فرصة لتطبيق معارفك التي تكتسبها من دراسة الوحدة .

2- مفهوم التغيير الاستراتيجي :

يعرف التغيير الاستراتيجي :[**بأنه تحرك المنظمة بعيداً عن وضعها القائم تجاه وضع مستقبلي مرغوب فيه، بهدف تعزيز ميزاتها التنافسية]**، وقد يكون هذا التغيير بشكل تدرجي أو جذري أو طارئ.

3- مراحل خطوات التغيير الاستراتيجي Strategic Change Process :

تمر عملية التغيير الاستراتيجي بمراحل عدة يمكن تلخيصها في الشكل (12-1):



الشكل (12-1) : يبين مراحل التغيير الاستراتيجي

وفيما يلي تفصيل مختصر لهذه المراحل :

3 -1 - الشعور بالحاجة للتغيير :

إن الملاحظات المستمرة لسير الأعمال في المنظمة، ونتائج تقييم الأداء فيها، والتقارير والمؤشرات المالية والإنتاجية، وقيام المنافسين بتقديم منتجات تفوق ما تقدمه المنظمة من منتجات، والتغيرات البيئية الأخرى، كل هذا يمثل البداية لمعرفة مدى الحاجة للتغيير الاستراتيجي، حيث إن هذه الملاحظات ونتائج التقييم والتغيرات البيئية الأخرى قد تشير إلى وجود خلل في جزء معين من أجزاء المنظمة، كالأهداف، أو الاستراتيجيات المتبعة، أو السياسات، أو التكنولوجيا المستخدمة،

أو الهيكل التنظيمي، أو الروح المعنوية السائدة لدى العاملين، مما يدفع المنظمة للبدء بالتهيئة والتحضير لعملية التغيير الاستراتيجي.

3 -2 - التهيئة لعملية التغيير وتحديد عوائقه :

دائماً ما يكون التغيير محل جدل ومصدر خوف لدى الكثير من الأطراف في المنظمة، لأن التغيير في النهاية يرتبط بالمستقبل وبمصالح أطراف موجودة، وقد يؤدي هذا التغيير إلى التأثير عليها بشكل أو بآخر. وفي إطار التغيير الاستراتيجي لابد من تحديد العناصر المستهدفة التي قد تكون على مستوى المنظمة ككل، أو الأقسام، أو الوظائف، أو الأفراد. ولابد من تحديد القوى المساندة والقوى المعارضة لعملية التغيير، وأسباب كل طرف، ودرجة فعاليته، ليتم على ضوء ذلك تحديد الأساليب المناسبة لإقناع الأطراف المعارضة، وتعزيز القوى المساندة .

ومن الأساليب التي يمكن استخدامها هنا طمأنة العاملين بأن عملية التغيير لن تؤثر على مصالحهم، وإعطاؤهم فرصة للمشاركة في تدارس أوضاع المنظمة للارتقاء بها، وتوضيح فوائد التغيير عليهم، وتحسين وسائل الاتصال بهم لتوعيتهم بأهمية التغيير، وأخيراً تحسين نمط القيادة ونظم الحوافز، مما يشجعهم على تقبل التغيير ودعمه.

3 -3 - تحديد مجالات التغيير :

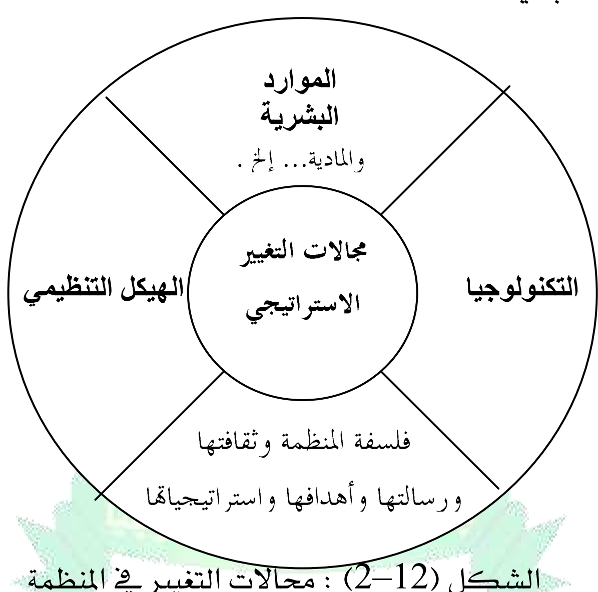
التغيير الاستراتيجي من حيث المبدأ يشمل جميع أجزاء المنظمة، ولا يمكن حصره على جزء واستبعاد أجزاء أخرى، ومع ذلك يمكن تحديد أهم مجالات التغيير الاستراتيجي المبينة في الشكل (12-2) كما يلي :

- ثقافة المنظمة ورسالتها وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها.
- مجلس الإدارة والعاملون.
- الهيكل التنظيمي.
- وظائف المنظمة والتوصيف الوظيفي.
- القوانين والأنظمة واللوائح.
- التكنولوجيا المستخدمة.

أي أن مجالات التغيير تشمل :

- فلسفة المنظمة وثقافتها وقيمها وأهدافها وسياساتها وقوانينها ولوائحها.

- التكنولوجيا المستخدمة : استخدام طرائق جديدة للعمل كاستخدام الحاسوب مثلاً .
- الموارد بشكل عام كالموارد البشرية والمادية.
- الهياكل التنظيمية : من حيث نوعها ، تقسيم العمل، نطاق الإشراف ... إلخ.
- تطوير العمليات Reengineering المرتبطة بالأنشطة Activities مثل صرف الشيكات، وعمليات إصدار أوامر الشراء، وعمليات تصميم المنتج.
- التحديث والتجديد : وفيها يتم خلق تقنيات جديدة أو سلع جديدة أو خدمات جديدة.



الشكل (12–2) : مجالات التغيير في المنظمة

3 -4 - تحديد أساليب التغيير الاستراتيجي :

هناك أساليب عدة لتحقيق التغيير الاستراتيجي منها الإدارة بالأهداف، وبناء الفريق.

وفيما يلي توضيح موجز لهذه الأساليب :

3-4-1 الإدارة بالأهداف Management by Objectives (M. B. O):

وتقوم الإدارة بالأهداف على فرضية المشاركة في صناعة القرار، حيث تعمل الإدارة على إشراك جميع العاملين ما أمكن في تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات والقرارات، وتحديد النتائج المتوقعة، والعمل سوياً لتحقيق هذه الأهداف، ومن مزايا

الإدارة بالأهداف تركيزها على النتائج وليس على النوايا الحسنة، ورفع الروح المعنوية لدى العاملين.

2-4-3 بناء الفريق Team-building :

وهنا يقوم الخبير بجمع المعلومات والبيانات عن مشاكل قطاع معين من قطاعات المنشأة [قطاع التسويق، الإنتاج ...] مثل التأخير في إنجاز الأعمال أو الصراعات داخل المنظمة، ثم يتم بعد ذلك جمع مدير هذا القطاع مع جميع موظفيه في حلقة عمل بحضور الخبير المدرب في جو تسوده المصارحة والرغبة في تحسين الأداء.

3 -5 تحديد السلطات المخولة بالتغيير الاستراتيجي :

يقصد بسلطة التغيير الاستراتيجي تلك الجهة التي تتولى عملية إحداث التغيير، وتكون مسؤولة عنه، وهناك بدائل عدة (متكاملة) للقيام بهذا الدور :

1.5.3. الإدارة الوسطى :

ويمكن أن تلعب دوراً أساسياً في عملية التغيير الاستراتيجي لسببين أساسيين هما :

- الإدارة الوسطى تمثل حلقة الوصل بين الإدارتين العليا والمباشرة، وتمتلك معرفة أكبر بهاتين الإدارتين وبطريقة تفكيرهما.
- الإدارة الوسطى بحكم طبيعتها تدار من قبل مهنيين ومختصين Professionals في الجانب الإنتاجي والمالي والإداري .. إلخ، لذلك فإنها تشكل المكان الذي تلتقي عنده كافة المعلومات. وبذلك فإن الإدارة الوسطى تمثل مستودعاً للبيانات والمعلومات لما يدور في المنظمة، مما يجعلها قادرة على المشاركة الفعالة في عملية التغيير، غير أن هذا أمر مرهون بإعطائهم الصلاحيات للعب دور في عملية التغيير الاستراتيجي.

2-5-3 الإدارة العليا :

يعتبر دورها مهماً كونها هي التي تضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، وهي التي تمتلك حق الاختيار والتعيين وتوزيع الحوافز والتفويض، فإذا كانت الإدارة العليا تمتلك الكفاءة وتؤمن باللامركزية، فإنها ستلعب ومن خلال التنسيق مع الإدارة الوسطى دوراً كبيراً في تطوير المنظمة، وفي كل

الأحوال يمكن الاستعانة بخبرات خارجية كالمستشارين، إذا دعت الحاجة لذلك.

3 -6 - اتخاذ الإجراءات :

ويتم ذلك من خلال إصدار القرارات المناسبة لإحداث عملية التغيير، وهنا لابد من اختيار التوقيت والكيفية المناسبين لإصدار هذه القرارات.

3 -7 - تقييم عملية التغيير :

من خلال عملية المتابعة المستمرة يمكن تحديد مدى تطبيق القرارات المتعلقة بعملية التغيير، وتحديد ومعرفة أسبابها، وتقديم المعالجات المناسبة. ونتائج التقييم تمثل معلومات مرتدة يستفاد منها في إعادة تقييم عملية التغيير الاستراتيجي.



تدريب (36)

ما أهم مجالات التغيير الاستراتيجي ؟

تدريب (37)

اشرح أساليب التغيير الاستراتيجي .

أسئلة التقويم الذاتي (18)

1- عرف مفهوم التغيير الاستراتيجي .
2- ما هي مراحل خطوات التغيير الاستراتيجي ؟
3- ما هي أهم مجالات التعيير الاستراتيجي؟
4- ما هي أساليب التغيير الاستراتيجي ؟
5- من هي السلطات المخولة بالتغيير الاستراتيجي ؟

4- الخلاصة:

ركزت هذه الوحدة على التغيير الإستراتيجي ، حيث تم تناول مفهوم التغيير الاستراتيجي الذي يعرف بأنه: تحرك المنظمة بعيداً عن وضعها القائم تجاه وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف تعزيز ميزاتها التنافسية، كما تم استعراض مراحل خطوات التغيير الاستراتيجي والمتمثلة في :

- الشعور بالحاجة للتغيير.
- التهيئة لعملية التغيير وتحديد عوائقه .
- تحديد مجلات التغيير.
- تحديد أساليب التغيير.
- تحديد السلطات المخولة بالتغيير .
- اتخاذ الإجراءات المطلوبة للتغير.
- تصميم عملية التغيير.



5- إجابات التدريبات:

إجابة تدريب (36):

أهم مجالات التغيير الاستراتيجي التالي:

1. ثقافة المنظمة، ورسالتها، وأهدافها، واستراتيجياتها، وسياساتها.
2. مجلس الإدارة والعاملون.
3. الهيكل التنظيمي.
4. وظائف المنظمة والتوصيف الوظيفي.
5. القوانين والأنظمة واللوائح.
6. التكنولوجيا المستخدمة.

إجابة تدريب (37):

أساليب التغيير الاستراتيجي التالي:

1. الإدارة بالأهداف: تقوم الإدارة بالأهداف على فرضية المشاركة في صناعة القرار، حيث تعمل الإدارة على إشراك جميع العاملين ما أمكن في تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات والقرارات، وتحديد النتائج المتوقعة، والعمل سوياً لتحقيق هذه الأهداف.
2. بناء الفريق: وهنا يقوم الخبير بجمع المعلومات والبيانات عن مشاكل قطاع معين من قطاعات المنشأة (قطاع التسويق، الإنتاج... مثل التأخير في إنجاز الأعمال أو الصراعات داخل المنظمة، ثم يتم بعد ذلك جمع مدير هذا القطاع مع جميع موظفيه في حلقة عمل بحضور الخبير المدرب في جو تسوده المصارحة والرغبة في تحسين الأداء.

6- مسرد المصطلحات :

1. تطبيق الاستراتيجية **Strategy Implementation :**

يقصد بتطبيق الاستراتيجية وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ ، من خلال الأهداف السنوية، والهيكل التنظيمي، والسياسات، والبرامج ، الموازنات ، والإجراءات.

2. السياسات **Policies :**

إرشادات عامة Guidelines توضح وتبين للعاملين كيفية العمل والتصرف عند قيامهم بتنفيذ الأعمال بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

3. البرنامج **Program :**

عبارة عن خطة (تستخدم لمرة واحدة فقط أو لمرات محدودة) صممت لتنفيذ مشروع معين وتشمل هذه الخطة :

- مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها.
- الخطوات المطلوب إتباعها للوصول إلى الهدف.
- الترتيب/ التتابع الزمني للخطوات المحددة.
- الجهة أو الفرد المسئول عن كل خطوة.

4. الموازنات **Budgets :**

خطة مستقبلية محددة بلغة الأرقام وقد تكون نقدية أو غير نقدية.

5. الرقابة الاستراتيجية **Strategic Control :**

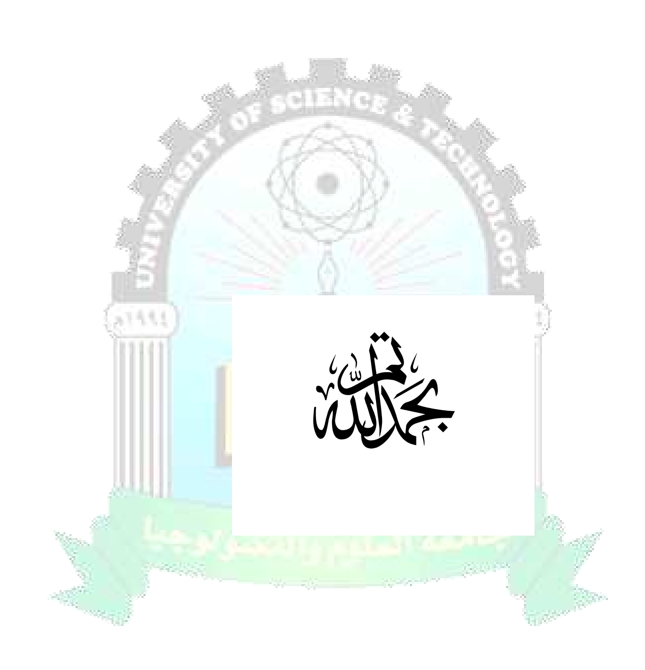
تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرسومة (المخططة) تم اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي انحرافات عن هذه الأهداف.

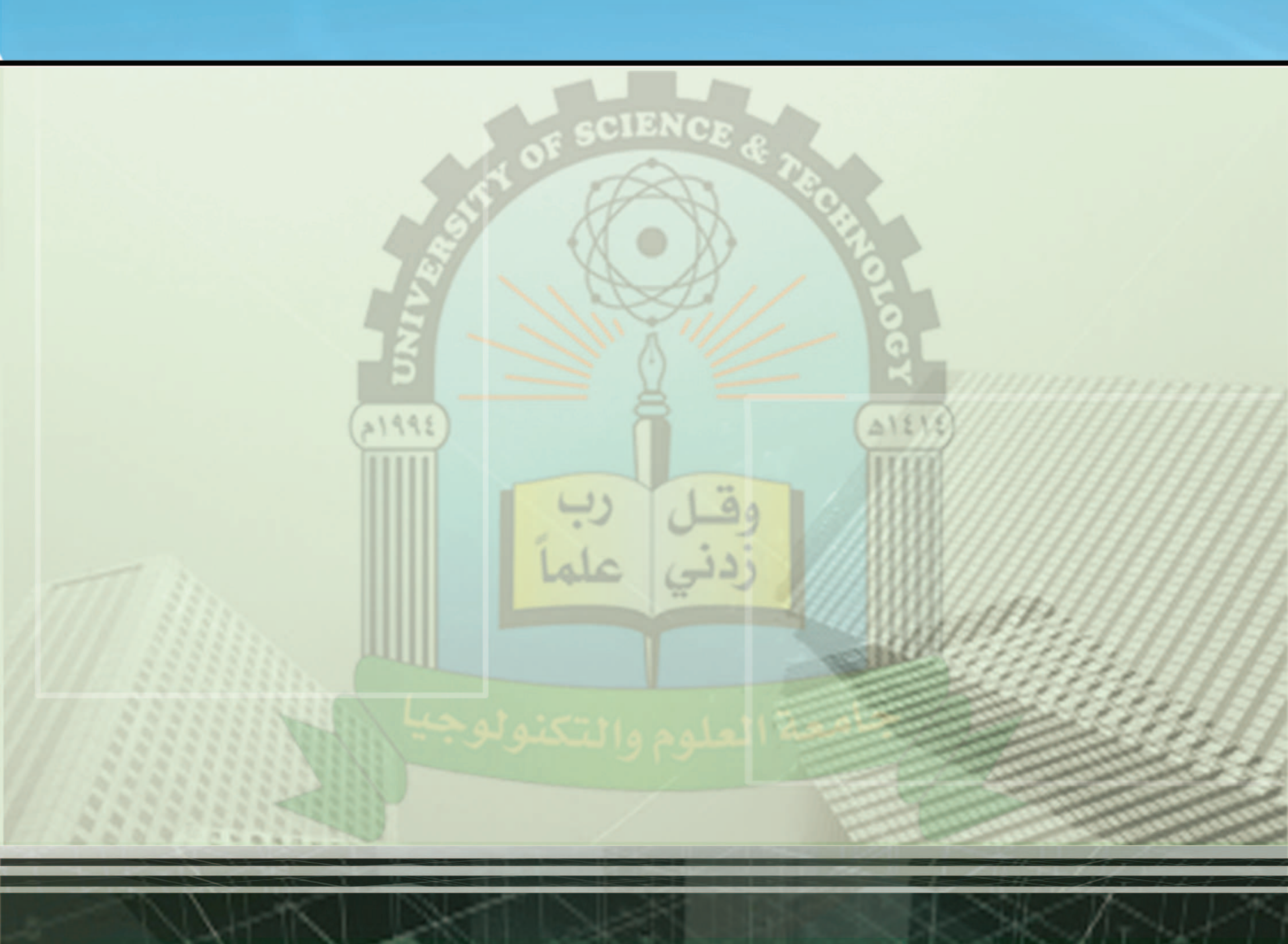
6. التغيير الاستراتيجي **Strategic Change :**

تحرك المنظمة بعيداً عن وضعها القائم تجاه وضع مستقبلي مرغوب فيه، بهدف تعزيز ميزتها التنافسية، وقد يكون هذا التغيير بشكل تدرجي أو جذري أو طارئ.

7- مراجع الوحدة:

1. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين :2003م
2. خبراء بميك ، منهج الإدارة العليا : التخطيط لفريق الإدارة العليا : مركز الخبرات المهنية ، 2004م .





ISBN 978-162154561-3

يطلب هذا الكتاب مباشرة من مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي

Web Site: WWW. ust.edu/centers/ubc - Email: ubc@ust.edu - Tel: 00971 384078